Foreign Affairs and International Trade Canada
Affaires étrangères et Commerce international Canada
Canada

ÉVALUATION SOMMATIVE DES PROGRAMMES D'ÉDUCATION INTERNATIONALE ET DE LA JEUNESSE

Rapport final

Affaires étrangères et Commerce international Canada
Bureau de l'inspecteur général
Direction de l'évaluation

Mai 2010

Ce document peut ne pas être entièrement accessible. Pour une version accessible, prière de consulter
http://www.international.gc.ca/about-a_propos/oig-big/2010/evaluation/ieyp_peij10.aspx?lang=fra

TABLE DES MATIÈRES

ABRÉVIATIONS, ACRONYMES ET SYMBOLES iii

RÉSUMÉ v

1.0 INTRODUCTION 1
1.1 Contexte 1
1.2 Programmes d'éducation internationale et pour la jeunesse 2
1.2.1 La gouvernance des programmes 3
1.2.2 Comprendre le Canada 6
1.2.3 Programme de bourses internationales 9
1.2.4 Politique internationale d'éducation 12
1.2.5 Édu-Canada 14
1.2.6 Expérience internationale Canada 15
1.2.7 Modèle logique intégré 18
1.3 Évaluation de la gouvernance 19
1.4 Objectifs et portée de l'évaluation 19

2.0 MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION 21
2.1 Type d'évaluation 21
2.2 Collecte des données 21
2.2.1 Éléments ciblés par l'évaluation 21
2.2.2 Sources de données 21
2.3 Limites 24

3.0 PERTINENCE 25
3.1 Les PEIJ, outil de diplomatie ouverte 25
3.2 Besoin continu des programmes 28
3.2.1 Comprendre le Canada 28
3.2.2 Programme des bourses internationales 29
3.2.3 Politique internationale d'éducation 30
3.2.4 Édu-Canada 31
3.2.5 Expérience internationale Canada 32
3.3 Harmonisation avec les priorités gouvernementales 33
3.3.1 Comprendre le Canada 33
3.3.2 Programme des bourses internationales 34
3.3.3 Politique internationale d'éducation 34
3.3.4 Édu-Canada 34
3.3.5 Expérience internationale Canada 35
3.4 Harmonisation aux rôles et aux responsabilités fédérales 35

4.0 RENDEMENT 38
4.1 Atteinte des résultats attendus 38
4.1.1 Comprendre le Canada 38
4.1.2 Programme des bourses internationales 45
4.1.3 Politique internationale d'éducation 47
4.1.4 Édu-Canada 49
4.1.5 Expérience internationale Canada 53
4.2 Démonstration de l'efficience et de l'économie des programmes 58
4.2.1 Comprendre le Canada 58
4.2.2 Programme des bourses internationales 65
4.2.3 Politique internationale d'éducation 67
4.2.4 Édu-Canada 68
4.2.5 Expérience internationale Canada 72
4.3 Gouvernance du programme 77

5.0 CONCLUSIONS 80

6.0 RECOMMANDATIONS 84

7.0 RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION 89

ABRÉVIATIONS, ACRONYMES ET SYMBOLES

AAP	Architecture des activités de programme
ACCC	Association des collèges communautaires du Canada
ACDI	Agence canadienne de développement international
AIESEC	Association Internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales
APD	Aide publique au développement
APEC	Coopération économique Asie-Pacifique
AUCC	Association des universités et collèges du Canada
BCEI	Bureau canadien de l'éducation internationale
BGE	Bourses de gouvernements étrangers
BRP	Bourses de recherche postdoctorale
CCFPAIE	Comité consultatif fédéral-provincial sur les activités internationales liées à l'éducation
CEM	Comité d'évaluation du Ministère
CIC	Citoyenneté et Immigration Canada
CICDI	Centre d'information canadien sur les diplômes internationaux
CIEC	Conseil international d'études canadiennes
CMEC	Conseil des ministres de l'éducation (Canada)
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
CRV	Cadre de responsabilisation, de risques et de vérification
DCV	Délégué commercial virtuel
EIC	Expérience internationale Canada
GdC	Gouvernement du Canada
IASTE	International Association for the Exchange of Students for Technical Experience
MAECI	Ministère des Affaires étrangères
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OEA	Organisation des États américains
PBCS	Programme de bourses de complément de spécialisation
PBI	Programme de bourses internationales

Mai 2010

PBREC	Bourse de recherche en études canadiennes
PCH	Patrimoine canadien
PE	Protocole d'entente
PEE	Programme d'échanges d'étudiants
PEIJ	Programmes d'éducation internationale et pour la jeunesse
PFLA	Programme des futurs leaders dans les Amériques
PRD	Direction générale des relations intergouvernementales et de l'engagement auprès du public
PRE	Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse
RCEC	Réseau des Centres d'éducation canadiens
RHDCC	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
S et C	Subventions et contributions
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
ZID	Bureau de l'inspecteur général
ZIE	Direction de l'évaluation, Bureau de l'inspecteur général

RÉSUMÉ

Ce document présente les résultats de l'évaluation des divers programmes d'éducation internationale et pour la jeunesse notamment :

- le programme Comprendre le Canada – Études canadiennes;
- le Programme des bourses internationales;
- la Politique internationale d'éducation;
- le programme Édu-Canada – Promotion internationale de l'éducation au Canada;
- le programme Expérience internationale Canada.

Historique et contexte du projet d'évaluation des programmes

Une approche suivant le modèle de l'évaluation sommative a été adoptée dans l'évaluation des trois programmes de subventions et de contributions (le Programme des bourses internationales, le programme Comprendre le Canada et Politique internationale d'éducation) en regard des exigences prescrites par la Politique sur les paiements de transfert et celles du Conseil du Trésor et en raison d'une demande imminente de reconduction du financement de ces programmes. Une évaluation formative (visant la mise en œuvre des programmes) a été employée pour ce qui est de l'évaluation des programmes Expérience internationale Canada et Édu-Canada.

Programme	Budget de fonctionnement et d'entretien 2008-2009	Budget des subventions et contributions 2008-2009
Comprendre le Canada	0,24 M$	5,4 M$
Programme des bourses internationales	0,33 M$	9, 6 M$
Politique internationale d'éducation	0,25 M$	0,4 M$
Édu-Canada	1,30 M$	3,5 M$
Expérience internationale Canada	7,1 M$ (frais d'utilisation)	

Cette évaluation étant destinée à la Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse (PRE), elle s'est également intéressée à l'évaluation globale de la gestion des cinq programmes précités et de la mesure dans laquelle ils appuient les objectifs du programme gouvernemental Avantage Canada. On a principalement cherché à vérifier dans quelle mesure les cinq programmes se complètent et conjuguent leurs efforts afin d'appuyer les orientations de la politique étrangère du Canada en ce qui a trait au savoir et à la promotion du Canada à titre de destination de choix pour les études et la recherche.

Mai 2010

Prestation des programmes et des projets

La planification et la surveillance des programmes du PRE sont assurées par une gestion centralisée, alors qu'une importante partie de la mise en œuvre des activités est assurée par les missions, des tiers ou divers intervenants : provinces, associations et établissements canadiens du secteur de l'éducation, universitaires et associations à l'étranger, et mandataires contractuels chargés de la prestation des services.

Objectifs, problématiques et stratégie d'évaluation

L'évaluation s'est concentrée sur les activités des programmes réalisées entre 2005, année de la dernière évaluation, et 2009. L'optique de l'évaluation des divers programmes varie suivant la nature de chaque programme, notamment selon leurs divers modes de financement et la situation actuelle de chacun (programme bien établi, en transition, ou en profonde réorganisation). L'évaluation s'est penchée en particulier sur le rendement des programmes, notamment sur l'efficience et l'efficacité économique du programme et l'optimisation des ressources, pour chaque programme et pour la Direction dans son ensemble.

L'évaluation est fondée sur les sources d'information suivantes :

- l'examen exhaustif de la documentation, des dossiers et des rapports;
- des entretiens en profondeur effectués auprès de cadres et de fonctionnaires du MAECI;
- des entretiens en profondeur effectués auprès de 17 partenaires et intervenants;
- des visites sur le terrain au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, en Chine, en Inde, au Brésil et en Colombie, y rencontrant environ 100 différents intervenants;
- des sondages en ligne auto-administrés pour le personnel des missions; trente-sept missions y ont participé.

Principales constatations

Voici les principales constatations de l'évaluation :

- En ce qui a trait au PRE :
  - Le programme Comprendre le Canada, le Programme des bourses internationales, le programme Expérience internationale Canada et, dans une moindre mesure, la Politique internationale d'éducation, sont fondés sur une logique de diplomatie ouverte, alors que le programme Édu-Canada est fondé sur une logique économique.

- Les programmes du PRE sont bien arrimés à l'architecture des activités de programme du MAECI.
- Le PRE ne possède pas de stratégies planifiées ou de mécanismes destinés à concerter les forces de ses programmes, n'est pas doté de stratégies planifiées ou de mécanismes destinés à concerter les forces de ses programmes.
- Le PRE n'a pas planifié officiellement ses communications stratégiques pour les Canadiens, les institutions canadiennes et les missions du MAECI.

- En ce qui a trait au programme Comprendre le Canada :
  - La demande est forte pour le programme Comprendre le Canada dans certaines missions alors qu'elle l'est beaucoup moins dans d'autres; la demande de subventions de la part d'universitaires étrangers a diminué au cours des cinq dernières années en ce qui concerne deux sous-programmes, les Subventions aux programmes d'études canadiennes et le Programme de bourses de complément de spécialisation.
  - La prise en charge par le MAECI du programme Comprendre le Canada se justifie par l'importance de facteurs autres que l'excellence académique dans l'attribution des bourses.
  - Le programme Comprendre le Canada suscite un foisonnement d'activités intellectuelles au sujet du Canada et peut influer sur la position de pays étrangers à l'égard du Canada, mais on dispose de peu de preuves factuelles à cet égard.
  - Le programme Comprendre le Canada est complexe, et il est devenu bureaucratique et lourd tant pour les demandeurs que pour les missions. Cette situation est attribuable à la mise en place d'un mécanisme de vérification plus contraignant.
  - Le programme Comprendre le Canada est fortement centralisé; il pourrait profiter d'un plus grand apport au niveau des missions.
  - Le programme Comprendre le Canada n'a pas encore su tirer profit des nouvelles technologies.
  - Le programme Comprendre le Canada dispose de très peu de capacités pour produire des rapports sur le rendement.
- En ce qui a trait au Programme de bourses internationales :
  - Même si les bourses peuvent servir à attirer des étudiants étrangers ou à appuyer d'autres initiatives comme la mise en marché des établissements d'éducation, les missions ne manifestent aucun intérêt particulier à leur égard.
  - Les bourses internationales pourraient en principe être administrées par des organismes subventionnaires fédéraux.

- Il n'a pas été possible de se prononcer sur le rendement du Programme de bourses internationales, à titre d'intervention autonome, en raison du manque d'informations sur les bénéficiaires des bourses.
- Le rendement du programme des bourses internationales pourrait bénéficier de son intégration à la stratégie globale du PRE.
- Le PBI dispose de capacités limitées pour produire des rapports sur le rendement.

- En ce qui a trait à la Politique internationale d'éducation :
  - Il est incontestable que l'on doive se préoccuper des enjeux d'éducation sur la scène internationale. Toutefois, le nom du programme annonce davantage que ce qu'il est en mesure de livrer.
  - Il n'a pas été possible de se prononcer sur le rendement de la Politique internationale d'éducation, en raison du manque d'informations à ce sujet.
- En ce qui a trait au programme Édu-Canada :
  - L'attrait économique du marché international de l'éducation est indéniable, tout comme la forte concurrence avec laquelle il faut composer pour tenter de s'accaparer une part de ce marché.
  - Le programme Édu-Canada a atteint d'importantes réalisations; il reste à documenter le rendement de ce programme dans la production de ces réalisations.
  - Les attentes suscitées par le programme pourraient dépasser son niveau de financement.
  - Le rendement du programme Édu-Canada est tributaire de la participation de plusieurs intervenants sur lesquels le programme n'a que peu voire aucune emprise.
  - Le programme Édu-Canada dispose de capacités limitées pour produire des rapports sur le rendement.
- En ce qui a trait au programme Expérience internationale Canada :
  - Les jeunes apprécient la valeur de l'éventail des possibilités de voyager à l'étranger, et le programme EIC est un mécanisme destiné à offrir ces possibilités.
  - Le programme EIC a renforcé ses méthodes administratives; les priorités de rendement du programme sont en outre la promotion du programme auprès des jeunes Canadiens et de mesurer le rendement de ces initiatives.
  - La transition du programme EIC en 2008 a été difficile, mais le programme est en voie de reprendre la maîtrise de ses activités.
  - Le programme EIC a traditionnellement été un programme à risque faible, mais les accords bilatéraux imminents avec des pays à risque plus élevé nécessiteront des mesures de contrôle plus rigoureuses.

- CIC est le principal partenaire du programme EIC; il convient de soutenir judicieusement les rapports entre les deux organisations.
- La centralisation du système de gestion de l'information et la mise en place d'un mécanisme de présentation des demandes en ligne contribueraient à réduire de façon appréciable les coûts liés à l'administration du programme EIC.

Conclusions

Modèle logique et pertinence des programmes

- *Les programmes d'éducation internationale et pour la jeunesse (PEIJ) sont des instruments pertinents au service du gouvernement pour l'avancement des objectifs de la diplomatie ouverte et la sensibilisation accrue de la communauté internationale au sujet du Canada en tant que destination de choix pour le voyage et les études. L'évaluation permet de conclure que la demande et l'intérêt envers ces programmes au sein des universitaires, des décideurs, des chercheurs et des étudiants va en augmentant de même que sur les plans des avantages commerciaux et des revenus pour le Canada.*

Les PEIJ sont harmonisés avec deux des principales priorités du gouvernement du Canada et contribuent à leur réalisation; priorité n° 1 : L'élargissement des perspectives économiques du Canada, surtout dans les marchés émergents ou en croissance; et la priorité n° 2 : États-Unis et les Amériques, ainsi que la réalisation des objectifs du programme Avantage Canada.

Gestion, coordination et prestation des programmes

- *Les ressources financières et humaines consacrées au PRE et aux missions du MAECI sont insuffisantes par rapport à la demande accrue et à l'intérêt croissant envers ces programmes, et à la complexité inouïe des programmes et de leur milieu de prestation : autres ministères et organismes gouvernementaux, administrations provinciales et territoriales, partenaires canadiens et étrangers, et divers autres intervenants.*

Les programmes du PRE sont complexes et dotés de ressources limitées. Cela pourrait expliquer pourquoi le PRE ne possède pas de stratégies planifiées ou de mécanismes destinés à concerter les forces de ses programmes, ni de stratégie visant à formuler des communications stratégiques avec les Canadiens, les institutions canadiennes et les missions du MAECI, ce qui a une incidence ultime sur le rendement de la Direction.

Efficience et économie

Il y a lieu d'améliorer les activités du PRE sur le plan de l'efficience et des économies à réaliser.

- ***Comprendre le Canada :*** *Les ressources financières et humaines limitées dont dispose le MAECI et l'absence d'un agent des relations universitaires au sein de certaines missions ont des répercussions sur la mise en œuvre efficace du programme Comprendre le Canada.*

Les modifications apportées en 2008 au programme Comprendre le Canada visaient à en accroître la transparence et la qualité des demandes grâce à la formulation des contenus en lien avec les nouvelles priorités; or, de l'avis même du personnel des missions et des participants au programme, ces changements ont ultimement résulté en une complexité accrue et une transparence réduite du programme, cela s'ajoutant au peu de ressources disponibles au sein des missions pour assurer une prestation efficace des divers programmes.

- *L'efficience et l'efficacité du programme des bourses internationales pourraient bénéficier de son intégration à la stratégie d'ensemble du PRE.*

Le programme dispose de très peu de capacités pour produire des rapports sur le rendement.

- *Les attentes suscitées par le programme pourraient dépasser son niveau de financement. Le rendement du programme Édu-Canada est tributaire de la participation de plusieurs intervenants sur lesquels le programme n'a que peu voire aucune emprise.*

Le programme Édu-Canada a atteint ses réalisations attendues dans l'immédiat, notamment sur le plan de l'approbation et de la promotion de sa nouvelle image de marque « Imagine »; cependant, les niveaux de financement modestes et l'insuffisance des ressources au sein des missions menacent certains des principaux acquis du programme.

- *La transition du programme EIC en 2008 a été difficile, mais le programme est en voie de reprendre la maîtrise de ses activités.*

Le programme EIC a traditionnellement été un programme à risque faible, mais les accords bilatéraux imminents avec des pays à risque plus élevé nécessiteront des mesures de contrôle plus rigoureuses. CIC est le principal partenaire du programme EIC; il convient de soutenir judicieusement les rapports entre les deux organisations. La centralisation du système de gestion de l'information et la mise en place d'un

mécanisme de présentation des demandes en ligne contribueraient à réduire de façon appréciable les coûts liés à l'administration du programme EIC.

Recommandations

En ce qui a trait à la Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse :

Recommandation 1 : Que le MAECI et la Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse (PRE) continuent à assurer la prestation des cinq programmes tout en élaborant et en mettant en œuvre un plan stratégique judicieux au sein du PRE visant à tirer profit des forces de chacun des programmes et à recenser les occasions de d'optimiser les ressources et les résultats des divers programmes. Le plan stratégique devrait également préciser le rôle et l'apport de la Politique internationale d'éducation dans le cadre de la stratégie ainsi mise au point.

Recommandation 2 : Que le PRE élabore et mette en œuvre une politique de communication intégrée à l'intention de la population canadienne, des institutions canadiennes et des intervenants à l'étranger, doté de ressources financières adéquates pour la réalisation d'activités de sensibilisation par les missions à l'étranger.

Recommandation 3 : Que le PRE prévoit des ressources pour la mise en œuvre d'un plan d'évaluation du rendement de ses activités et utilise les informations obtenues à cet égard dans sa planification et ses processus décisionnels.

En ce qui a trait au programme Comprendre le Canada :

Recommandation 4 : Que la prestation du programme Comprendre le Canada soit mieux coordonnée entre les services du PRE, les directions géographiques et les missions, et que les missions soient dotées des ressources adéquates en fonction des tendances observées à l'échelle des pays ou des régions et des priorités à cet égard.

Recommandation 5 : Que soit réalisé un examen de la complexité du programme Comprendre le Canada, de la variété des programmes subsidiaires à ce programme et de leurs mécanismes respectifs d'application et d'attribution en consultation avec les missions afin de trouver des façons réalistes de diminuer

le fardeau administratif des missions tout en renforçant la transparence, l'efficacité et l'efficience du programme dans son ensemble.

En ce qui a trait au Programme des bourses internationales :

Recommandation 6 : Que le PRE s'engage dans la promotion plus efficace de la vaste gamme de bourses offertes auprès des universités et des collèges du Canada, ainsi qu'auprès des participants étrangers éventuels, tout en trouvant un juste équilibre entre les quotas prévus et la capacité des universités canadiennes d'accepter des étudiants étrangers.

En ce qui a trait au programme Édu-Canada :

Recommandation 7 : Que le MAECI, et le programme Édu-Canada en particulier, continuent de revendiquer une augmentation importante des ressources financières affectées au programme Édu-Canada et explorent la possibilité de mettre sur pied éventuellement un organisme indépendant voué à la promotion des études au Canada afin de pouvoir soutenir les acquis et accroître la visibilité du Canada et le maximum d'avantages dans un contexte international des plus compétitifs.

En ce qui a trait au programme Expérience internationale Canada :

Recommandation 8 : Que le programme Expérience internationale Canada continue de renforcer ses méthodes administratives, notamment ses politiques, ses systèmes de gestion de l'information, son système de présentation des demandes en ligne, ses mécanismes de mesure du rendement, et ses mécanismes de gestion du risque.

1.0 INTRODUCTION

La Direction de l'évaluation (ZIE) du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), établie au sein du Bureau de l'inspecteur général (ZID), a reçu le mandat de la part du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) de réaliser, conformément aux nouvelles modalités de la Politique sur l'évaluation du SCT, l'évaluation des divers programmes comportant des dépenses directes (notamment le programme des subventions et contributions du Ministère). Les rapports d'évaluation sont ensuite présentés aux fins d'approbation au comité d'évaluation du Ministère (CEM) présidé par les sous-ministres.

Ce document présente les résultats de l'évaluation des programmes d'éducation internationale et pour la jeunesse (PEIJ).

1.1 Contexte

Cette évaluation vise cinq programmes administrés par la Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse. Une approche différente a été adoptée pour l'évaluation des divers programmes en fonction de divers facteurs. Ainsi, une approche suivant le modèle de l'évaluation sommative a été adoptée dans l'évaluation des trois programmes de subventions et de contributions (le Programme des bourses internationales, le programme Comprendre le Canada et Politique internationale d'éducation) en regard des exigences prescrites par la Politique sur les paiements de transfert et celles du Conseil du Trésor et en raison d'une demande imminente de reconduction du financement de ces programmes. Une évaluation formative (visant la mise en œuvre des programmes) a été employée pour ce qui est de l'évaluation des programmes Expérience internationale Canada et Édu-Canada.

Cette évaluation étant destinée à la Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse (PRE), elle s'est également intéressée à l'évaluation globale de la gestion des cinq programmes précités et de la mesure dans laquelle ils appuient les objectifs du programme gouvernemental Avantage Canada. On a principalement cherché à vérifier la mesure dans laquelle les cinq programmes se complètent et conjuguent leurs efforts pour appuyer les orientations de la politique étrangère du Canada en ce qui a trait au savoir et à la promotion du Canada à titre de destination de choix pour les études et la recherche.

L'évaluation a également examiné la mesure dans laquelle le programme Comprendre le Canada et le Programme des bourses internationales ont mis en pratique les recommandations formulées dans le cadre de l'évaluation des programmes d'éducation réalisée en 2005.

1.2 Programmes d'éducation internationale et pour la jeunesse

Les programmes d'éducation internationale et pour la jeunesse (PEIJ) s'inscrivent dans la stratégie du MAECI visant à promouvoir les intérêts du Canada dans le monde entier notamment sur le plan du savoir et de l'apprentissage, à promouvoir le Canada à titre de destination de choix pour poursuivre des études ou y faire de la recherche, et à fournir des services aux Canadiens pour faciliter leur mobilité à l'échelle internationale tant à des fins de voyage que pour le travail.

Les programmes contribuent en outre à l'avancement des orientations internationales du Canada formulées à l'activité de programme n° 2 (Diplomatie et Défense des intérêts) et à l'activité de programme n° 3 (Commerce internationale) du MAECI. Ils visent à consolider l'influence du Canada grâce au dialogue, à la mise en vedette de ses atouts, à la recherche collaborative, ainsi qu'à l'établissement de réseaux de contacts et en favorisant la compréhension des peuples des pays partenaires, en particulier ceux des pays prioritaires en regard des objectifs de la politique étrangère articulée par le Canada. De plus, ils contribuent à l'économie canadienne par la promotion de l'exportation de services d'éducation par le Canada en particulier grâce au recrutement d'étudiants étrangers, une activité qui à elle seule constitue une injection annuelle de plus de 6,5 milliards de dollars dans l'économie canadienne,[1] au programme Expérience internationale Canada, qui représente une importante entrée de recettes pour l'économie canadienne à chaque année[2] en raison des dépenses des participants pendant leurs études, et aussi grâce au programme Comprendre le Canada, lequel génère plus de 55 millions de dollars de dépenses au Canada.[3]

Les programmes d'éducation internationale et pour la jeunesse facilitent également la collaboration avec les provinces et les territoires dans divers domaines en matière d'éducation internationale et favorisent leur participation à divers forums et partenariats internationaux. Ils appuient en outre les orientations du programme Avantage Canada, en particulier le volet l'Avantage du savoir, contribuant au développement de l'économie du savoir au Canada en aidant à doter le pays d'une main-d'œuvre hautement qualifiée.

---

1 Selon le rapport préparé par Roslyn Kunin & Associates, inc., *Impact économique du secteur de l'éducation internationale pour le Canada*, présenté au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada. Juillet 2009.

2 Selon le rapport *Youth Travel Matters: Understanding the global phenomenon of Youth travel* publié en 2007 par l'Organisation mondiale du tourisme, l'ONU et les données statistiques de la Commission canadienne du tourisme.

3 Selon un sondage réalisé en 2009 par le CIEC. Le rapport final de cette étude n'avait pas été déposé au moment de la préparation du présent rapport. Les estimations des retombées économiques sont fondées sur l'auto-déclaration des données par les répondants du sondage; elles comprennent les dépenses directes effectuées au Canada, les sommes versées à des Canadiens, et les commandes passées pour des livres et divers matériels pédagogiques.

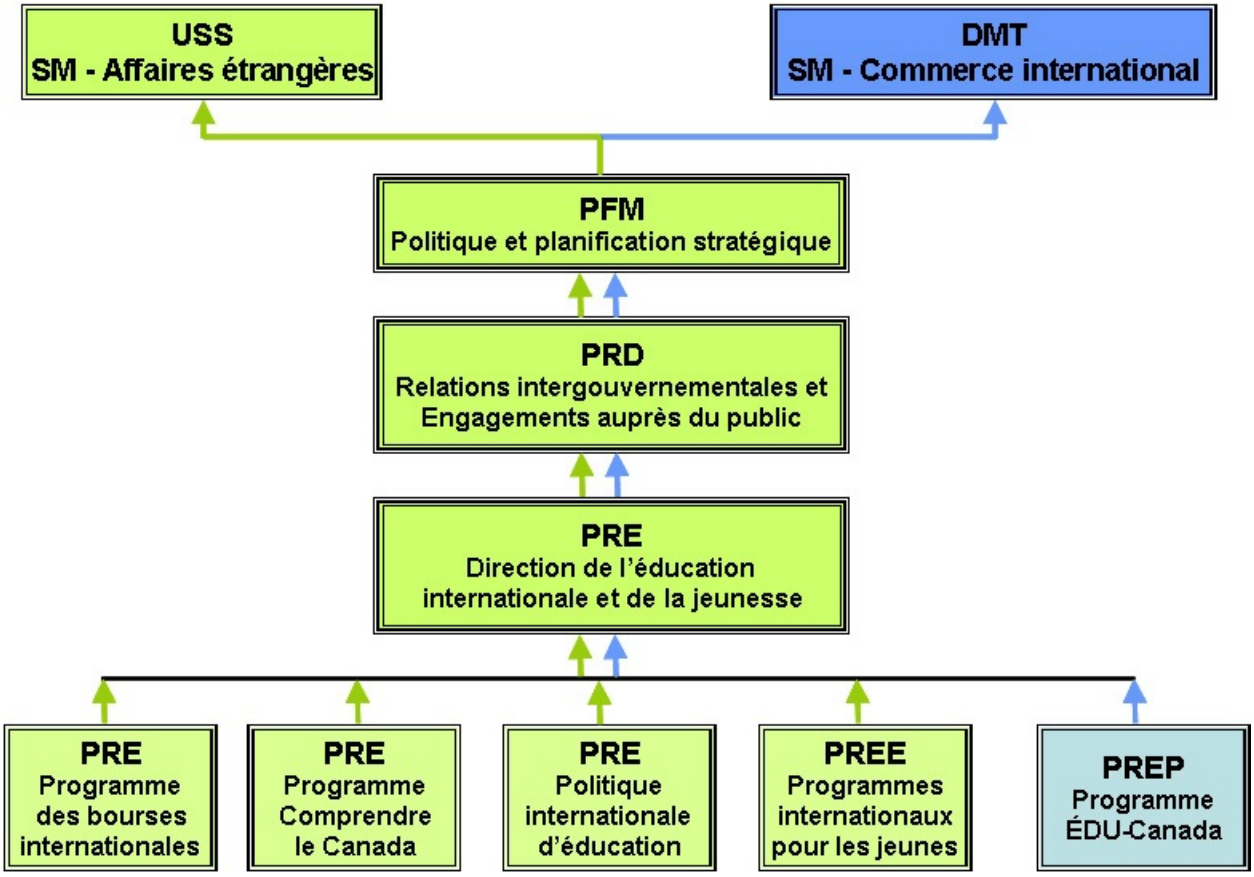
Ces programmes sont établis dans le cadre d'une série d'accords internationaux et à la suite d'efforts réciproques visant à promouvoir les échanges d'étudiants et la mobilité de la jeunesse. Ils fonctionnent souvent en coordination avec d'autres ministères, organismes et programmes internationaux du gouvernement du Canada, dont l'ACDI, CIC, l'IDRC, l'ASFC, les conseils d'organismes subventionnaires et RHDCC, et divers programmes provinciaux. Les consultations sont facilitées par l'entremise du Comité consultatif fédéral-provincial sur les activités internationales liées à l'éducation, de la Table ronde nationale sur la commercialisation des services d'éducation, du Comité consultatif sur les étudiants internationaux et l'immigration (CCEII), ainsi que dans le cadre de protocoles d'entente conclus avec le Conseil des ministres de l'éducation (Canada) (CMEC) et CIC.

1.2.1 La gouvernance des programmes

Les programmes d'éducation internationale et pour la jeunesse sont administrés par la Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse. Ils sont composés de divers programmes subsidiaires regroupant une gamme d'outils qui, ensemble, visent à faire avancer les objectifs du Canada en matière d'éducation et de la jeunesse. Les programmes administrés par le PRE sont :

- le programme Comprendre le Canada – Études canadiennes;
- le Programme de bourses internationales;
- la Politique internationale d'éducation;
- le programme Édu-Canada – Promotion de l'éducation internationale au Canada;
- le programme Expérience internationale Canada.

Structure de gouvernance et organigramme du Programme des relations académiques internationales



Le directeur général, Direction générale des relations intergouvernementales et de l'engagement auprès du public (PRD), est chargé de la gestion de la Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse. Le directeur, Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse (PRE), est responsable des activités courantes de cette direction et de la prestation des cinq composantes des programmes d'éducation internationale et pour la jeunesse. Il est appuyé dans ses fonctions par quatre directeurs adjoints. Les responsabilités de ces directeurs adjoints sont réparties par programme, comme suit :

- Le directeur adjoint, Programmes académiques internationaux, est responsable du programme *Comprendre le Canada – Études canadiennes* et était appuyé par trois ETP et un poste d'adjoint administratif affecté aux subventions et aux contributions au début de ce mandat d'évaluation en septembre 2009. Depuis lors, l'effectif a été réduit d'un ETP. Une part importante du travail est accomplie par le Conseil international d'études canadiennes (CIEC) en vertu d'une entente

contractuelle. La section est également responsable du programme Fulbright Canada-États-Unis, qui chapeaute notamment la fondation établie dans le cadre du Traité de coopération Canada-États-Unis en matière d'éducation supérieure.

- Le directeur adjoint, Politique et planification, est responsable du *Programme des bourses internationales*, de la *Politique internationale d'éducation*, de la planification des activités de la Direction, ainsi que de la supervision du gestionnaire des communications sur l'Internet et des sites Web. Il est appuyé par quatre ETP. La prestation du Programme des bourses internationales est essentiellement assurée dans le cadre d'un partenariat avec un organisme externe, le Bureau canadien de l'éducation internationale (BCEI). Les bourses d'études sont également assujetties aux modalités de divers accords internationaux. La gestion de la Politique internationale d'éducation est assurée en étroite collaboration avec le Conseil des ministres de l'Éducation (Canada) (CMEC), par le biais de consultations avec les intervenants représentant les principales associations en matière d'éducation et divers ministères et organismes gouvernementaux.

- Le directeur adjoint de l'initiative *Édu-Canada* est chargé de la promotion à l'étranger des études au Canada. Il est appuyé par six ETP. L'initiative *Édu-Canada* fait partie de la Stratégie commerciale mondiale du Canada. Le programme assure la commercialisation sur les marchés étrangers des établissements canadiens d'enseignement supérieur, contribue directement à l'activité de programme *Commerce international* et est sous la responsabilité du sous-ministre du Commerce international, alors que les autres programmes s'inscrivent dans l'activité de programme *Diplomatie et Défense des intérêts* de l'architecture des activités de programme (AAP) du MAECI.

- Le directeur adjoint, *Expérience internationale Canada* (EIC), est responsable de l'administration de ce programme qui fait la promotion de la mobilité des jeunes entre le Canada et l'étranger. Il est appuyé dans ses fonctions par huit ETP. Le programme provisionne financièrement la dotation de 13 ETP en poste à l'étranger. Le programme EIC administre 21 accords internationaux régissant notamment la délivrance des permis de travail et facilitant la mobilité des jeunes et les échanges culturels. D'autres accords bilatéraux sont présentement en voie d'être négociés. Le programme est un programme de recouvrement des coûts et il est doté d'un fonds de fonctionnement.

1.2.2 Comprendre le Canada

Favoriser une plus grande connaissance et compréhension du Canada, de ses valeurs et de sa culture auprès des universitaires et autres groupes influents à l'étranger.

Le programme Comprendre le Canada vise à favoriser une plus grande connaissance et compréhension du Canada, de ses valeurs et de sa culture auprès des universitaires et autres groupes influents à l'étranger. Le programme cible en particulier les universitaires étrangers (des *canadianistes*) afin de les aider à entreprendre des études ou des recherches sur le Canada, à faire la promotion de cours et de publications et à organiser des conférences sur le Canada. Le programme s'adresse également aux groupes influents à l'étranger, notamment des associations d'études canadiennes auxquelles participent des universitaires, des politiciens, des hauts fonctionnaires, des gens d'affaires, des étudiants, des administrateurs, des représentants de maisons d'édition, des professionnels et des journalistes.

Les dépenses de ce programme se sont élevées pour l'exercice 2008-2009 à 5,489 M$ au titre des subventions et des contributions (S et C) et à 0,237 M$ au titre du fonctionnement du programme, excluant les salaires.

Le programme Comprendre le Canada est un amalgame complexe de programmes subsidiaires administrés par le personnel du MAECI en partie au Canada, en partie à l'étranger, ainsi qu'en vertu d'une entente contractuelle par l'entremise du Conseil international d'études canadiennes. Le tableau 1.1 donne un aperçu du nombre de subventions accordées dans le cadre de chaque programme subsidiaire au cours de la période visée.

TABLEAU 1.1
Nombre de subventions accordées dans le cadre du programme Comprendre le Canada, 2004-2008

Programmes administrés uniquement par le MAECI	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
Programme de leadership canadien	0	0	0	1	31
Programme de subvention de conférences (offert uniquement aux États-Unis jusqu'au 1er avril 2008)	6	6	9	8	10
Programme de facilitation des échanges Canada-Mexique (nommé Banque des missions avant 2009)	21	11	8	14	9
Programme des bourses du gouverneur général	1	1	1	1	0
Programme de bourses d'études supérieures (offert uniquement aux États-Unis)	5	13	11	6	4
Programme de bourses de recherche de doctorat	0	0	1	0	0
Programme de recherche sur les liens nord-américains	0	0	0	3	0
Programme d'aide au développement des études canadiennes	0	172	165	201	128
Initiatives stratégiques (programme lancé en 2008)	0	0	0	0	13
Mobilité des étudiants (programme lancé en 2008)	0	0	0	0	15
Soutien aux associations d'études canadiennes	0	49	52	40	33
Programmes administrés par l'entremise du CIEC	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
Prix du premier ministre du Canada (uniquement au Japon)	3	3	2	2	0
Bourses Canada-Asie Pacifique	2	0	3	3	2
Bourses Canada-Europe	3	0	4	2	2
Bourses Canada-Amérique latine	3	0	2	2	3
Fonds d'aide à l'édition	0	0	0	0	1
Programme de bourses de recherche de doctorat	6	6	4	2	31
Programme de bourses de complément de spécialisation	118	113	119	98	80
Programme de bourses de recherche en études canadiennes	180	189	174	126	133
Programme de recherche sur les liens internationaux	8	0	7	7	8
Programme de soutien aux bibliothèques					
Programme d'exposition itinérante de livres canadiens					
Programme d'aide aux voyages-conférences					
RIR	8	0	7	7	10
TOTAL	**344**	**553**	**562**	**509**	**513**

Source : CIEC et archives des divers programmes; les données pour 2009 n'étaient pas disponibles.

Mai 2010

Voici une brève description des principaux programmes subsidiaires établis dans le cadre du programme Comprendre le Canada :

- *Programme de bourses de complément de spécialisation* : Les bourses du PBCS aident des universitaires à venir au Canada effectuer les recherches documentaires nécessaires à la préparation d'un nouveau cours ou à la modification d'un cours existant pour ensuite l'enseigner dans leur pays.
- *Programme de bourses de recherche en études canadiennes* : Les bourses du PBREC aident des universitaires à entreprendre des recherches à court terme sur le Canada en vue de la publication d'articles dans des revues savantes.
- *Programme d'aide au développement des études canadiennes* : Ce programme vise à encourager la recherche et les activités universitaires pluridisciplinaires dans le but de contribuer au développement et à la bonification d'un programme consacré à l'étude du Canada ou à ses relations bilatérales et multilatérales.
- *Soutien aux associations d'études canadiennes* : Ce programme offre un soutien financier aux associations nationales se consacrant à l'étude du Canada ou à ses relations bilatérales et multilatérales
- *Programme d'aide aux conférences* : Ce programme soutient les conférences multidisciplinaires au sujet du Canada ou ayant une thématique de contenu canadien, et aide les établissements ou organismes étrangers d'enseignement supérieur à présenter une conférence et à publier les exposés et les délibérations dans une revue savante.
- *Programme de bourses de recherche de doctorat* : Ce programme aide les étudiants inscrits à temps complet au doctorat à effectuer leurs travaux de recherche au Canada; la thèse doit avoir un lien avec le Canada.
- *Programme de leadership canadien* : Ces subventions aident les missions canadiennes à l'étranger à inviter des experts canadiens à des événements stratégiques présentés sous l'égide d'établissements d'enseignement supérieur pour prononcer des allocutions sur divers sujets en lien avec les objectifs de la politique étrangère canadienne.
- *Initiatives stratégiques* : Ces subventions aident les missions canadiennes à l'étranger à proposer des projets sur le Canada et des enjeux importants et d'actualité pour le Canada, sur ses rapports avec un pays ou une région en particulier, et la politique étrangère du Canada. Les projets doivent appuyer les stratégies nationales ou régionales de la mission canadienne initiant le projet.

Le programme vise à influer de manière positive les efforts de promotion des intérêts du Canada à l'étranger, en particulier au sein de la communauté des universitaires étrangers, et obtenir les résultats attendus, décrits ci-après.

Les résultats à court terme attendus du programme Comprendre le Canada sont :[4]

- Les programmes d'études canadiennes sont mieux harmonisés aux priorités du gouvernement du Canada.
- Les conférences, la recherche, les contenus de cours et les publications au sujet du Canada sont élaborés et soutenus par des sources locales.
- L'établissement de nouveaux réseaux de collaboration.

Les résultats attendus à moyen terme du programme Comprendre le Canada sont :

- Les universitaires et leaders d'opinion étrangers ont acquis une compréhension à la fois plus vaste et plus approfondie du Canada et des enjeux propres au Canada.
- L'établissement d'un réseau soutenu, stable et dynamique de professionnels et de leaders d'opinion étrangers bien disposés envers le Canada et ayant un intérêt soutenu envers le Canada.
- Le renforcement des rapports entre les établissements d'éducation de l'étranger et du Canada.

1.2.3 Programme de bourses internationales

Offrir des bourses d'études aux étudiants étrangers diplômés souhaitant poursuivre des études supérieures au Canada.

Le Programme de bourses internationales (PBI) s'adresse aux étudiants méritoires qui désirent poursuivre des études supérieures ou un programme de recherche au Canada, et aux Canadiens souhaitant profiter des bourses de réciprocité offertes par des gouvernements étrangers. Le programme vise à permettre à ces individus d'acquérir des connaissances et de mieux comprendre le Canada une fois de retour dans leur pays d'origine, et à appuyer les stratégies d'essor international des établissements d'enseignement supérieur du Canada.

Le Programme de bourses internationales est doté du budget le plus imposant en matière de subventions et de contributions au sein de la PRE, atteignant 9,574 M$ pour l'exercice 2009-2010. Le Programme des futurs leaders dans les Amériques dispose d'un budget de fonctionnement distinct de 0,326 M$.

Le tableau 1.2 présente un bilan du nombre de bourses accordées de 2005 à 2009 inclusivement dans le cadre de chacun des programmes subsidiaires liés à ces programmes. L'on observe une importante augmentation du nombre de bourses accordées en 2009, avec l'avènement du Programme des futurs leaders dans les Amériques et du Programme d'échanges et de leadership Canada-Chili, des

[4] Ces résultats attendus sont formulés au CRV du programme pour l'année 2009.

programmes essentiellement de même nature et ciblant la même région. Ainsi 369 bourses parmi le total de 582 bourses accordées en 2009, soit 63 %, sont des bourses d'études pour une courte période (de quatre à six mois) accordées à des personnes provenant de cette région.

TABLEAU 1.2
Nombre de bourses d'études, 2005-2009

Programme	2005	2006	2007	2008	2009
Concours à l'intention des Canadiens[5]					
Bourses d'études du Commonwealth					
Bourses de gouvernements étrangers					
Organisation des États américains					
Concours à l'intention des étudiants étrangers					
Bourses d'études collégiales Canada-CARICOM					4
Bourses de leadership Canada-CARICOM				50	42
CARICOM – Bourses d'études virtuelles					47
Programme d'échanges et de leadership Canada-Chili					33
Programme d'échanges d'étudiants de niveau collégial et de premier cycle / Programme d'échanges d'étudiants de cycles supérieurs	4	26	139	146	80
Programme des futurs leaders dans les Amériques					294
Bourses d'études postdoctorales			32	58	51
Programme des bourses d'études au Canada du Commonwealth / Bourses du gouvernement du Canada	83	126	99	65	31
Programme d'échange d'universitaires Canada-Chine				32	44
Programme Fulbright Canada-États-Unis (incluant les bourses Killam)	94	84	82	109	108
Total – Étudiants étrangers	87	152	270	319	582

Source : BCEI

[5] Le BCEI et le MAECI ne colligent pas de données au sujet des bourses accordées dans le cadre de concours à l'intention de Canadiens; les données disponibles ne visent que le nombre de demandes présentées pour l'obtention de bourses d'études.

Le Programme de bourses Fulbright a été établi dans la foulée du Traité de coopération en matière d'éducation entre le Canada et les États-Unis. Il s'agit d'un programme binational administré par la Fondation pour les échanges éducatifs entre le Canada et les États-Unis, cofinancé par le MAECI et le ministère des Affaires étrangères des États-Unis. Les fonds affectés à ce programme par le Canada au cours des derniers exercices financiers s'établissaient à un peu plus de 600 000 $.

Le Programme d'échange d'universitaires Canada-Chine et le Programme d'échanges et de leadership Canada-Chili sont établis dans le cadre de protocoles d'entente conclus entre le Canada et ces pays respectifs, et sont administrés par l'entremise du Bureau canadien de l'éducation internationale (BCEI) tout comme les autres programmes de bourses.

Ces programmes comportent deux volets de bourses : des bourses d'échange à court terme et des bourses de recherches postdoctorales. Ces nouveaux volets ont été mis en place en 2007 sur une base permanente et représentent un virage par rapport au modèle antérieur traditionnel fondé uniquement sur des études menant à l'attribution d'un diplôme.

- Le Programme d'échanges d'étudiants (PEE) permet à des étudiants de pays en développement d'obtenir des bourses d'études pour venir au Canada pour une période d'au plus six mois et y étudier ou poursuivre des recherches à un collège ou une université dans un domaine prioritaire, tout en demeurant inscrit à leur établissement d'enseignement d'attache. Les domaines d'étude ou de recherche sont notamment, mais sans s'y restreindre, la saine gouvernance, la primauté du droit, le développement de démocratie, les questions économiques et commerciales, l'enseignement, et le commerce. Les bourses sont de 7 500 $ pour quatre mois et de 10 000 $ pour six mois.
- Le programme des Bourses de recherche postdoctorale (BRP) propose à des récents diplômés du doctorat de pouvoir poursuivre des projets de recherche en sciences sociales et en sciences naturelles, en sciences humaines, ou en génie. La valeur de chaque bourse peut atteindre 32 000 $ CA; il s'agit de bourses de recherche d'une année pour des post-doctorants s'inscrivant auprès d'une université canadienne publique reconnue ou d'un institut de recherche qui y est affilié.

De plus, le BCEI administre le Programme des bourses de gouvernements étrangers, lequel vise la promotion et la présélection d'étudiants canadiens en vue de l'attribution de bourses par des gouvernements étrangers. Ces bourses, comme d'autres bourses d'études offertes par des gouvernements étrangers, sont proposées suivant une formule de réciprocité avec des bourses canadiennes.

Le Programme de bourses internationales a pour objectif l'atteinte des résultats attendus suivants à court terme :[6]

- une collaboration accrue entre les établissements et le gouvernement;
- une plus grande sensibilisation à l'effet que le Canada est une destination de choix pour les études;
- une plus grande mobilité et l'optimisation de la demande pour des Canadiens et des ressortissants étrangers de grand talent.

Les résultats attendus à moyen terme sont les suivants :

- des liens et une collaboration plus forts, stables et durables entre les établissements d'enseignement supérieur;
- une meilleure compréhension du Canada et une plus grande collaboration des étudiants étrangers;
- un plus grand nombre d'étudiants diplômés de pays bénéficiaires de l'aide publique au développement qui retournent dans leurs pays respectifs pour contribuer à son développement;
- un apport accru à l'innovation au Canada de la part des universitaires canadiens et étrangers.

1.2.4 Politique internationale d'éducation

Coordonne les activités du Canada à l'étranger en matière d'éducation supérieure.

La Politique internationale d'éducation vise à renforcer et à promouvoir les orientations du Canada à l'échelle internationale (notamment au plan de la diplomatie et de la défense des intérêts) en offrant des avantages favorisant l'accès à des études supérieures au Canada et une influence accrue des politiques canadiennes en matière d'éducation auprès de la communauté internationale. Cette politique vise à assurer la réalisation et la coordination d'études et d'analyses en lien avec la coopération internationale en matière d'enseignement supérieur, en fonction des priorités du Ministère. Le programme assume également un rôle de premier plan dans la conduite des relations bilatérales et multilatérales du Canada en matière d'éducation internationale, en plus d'assurer la coordination des négociations, de la signature et de la ratification d'accords portant sur des questions ayant trait à l'éducation avec divers pays, notamment le Cadre de coopération de coopération en matière d'enseignement supérieur, de formation et de jeunesse entre le Canada et l'Union européenne, et dans le cadre d'autres organismes internationaux comme l'APEC, le Commonwealth, OEA, l'OCDE, et l'UNESCO. En outre, la Politique internationale d'éducation fournit l'encadrement

6 Ces résultats attendus sont formulés au CRV du programme pour l'année 2009.

visant à s'assurer que le Canada s'acquitte des obligations qui lui incombent en vertu de ces ententes.

Aussi, afin de veiller à la promotion d'une position nationale commune en matière d'éducation canadienne, la section de la Politique internationale d'éducation travaille en étroite collaboration avec le Conseil des ministres de l'Éducation (Canada) (CMEC), d'autres ministères fédéraux et diverses organisations non gouvernementales. Les rapports avec le CMEC sont encadrés par un protocole d'entente auquel les parties ont mutuellement adhéré en 1986.

La Politique internationale d'éducation a pour objectif l'atteinte des résultats attendus suivants à court terme :[7]

- une représentation, coordination et compréhension accrues des priorités internationales du Canada en matière d'éducation;
- une coopération internationale accrue dans la mise en œuvre de politiques mettant de l'avant les intérêts du Canada;
- une sensibilisation accrue aux politiques et à l'expérience du Canada en éducation au sein de la communauté de l'éducation internationale;
- la conformité à tous les éléments visés par les modalités des divers accords conclus en la matière.

Les résultats attendus à moyen terme pour ce programme sont les suivants :

- un impact accru des politiques canadiennes au sein de la communauté internationale; et
- une adhésion accrue des gouvernements provinciaux envers une approche pancanadienne aux enjeux en matière d'éducation internationale.

Pour l'exercice 2008-2009, le programme bénéficiait d'un budget de 0,41 M$ pour le volet des subventions et des contributions, et de 0,25 M$ pour son budget de fonctionnement.

7 Ces résultats attendus sont formulés au CRV du programme pour l'année 2009.

1.2.5 Édu-Canada

Élabore et met au point l'image de marque de l'éducation canadienne et coordonne la stratégie de commercialisation de l'éducation internationale.

L'initiative Édu-Canada s'inscrit dans la Stratégie commerciale mondiale et vise à consolider les efforts de commercialisation des services d'éducation par le MAECI prévus dans l'AAP du Ministère (sous l'activité de programme n° 3, Commerce international). Aussi, afin de promouvoir l'avantage du savoir du Canada, le budget 2007 consacrait une enveloppe d'un million de dollars au lancement d'une nouvelle campagne de commercialisation de l'éducation internationale, notamment le déploiement d'une image de marque de l'éducation au Canada visant à attirer au Canada des étudiants internationaux talentueux dans des marchés prioritaires.

La campagne, entreprise sous l'égide du MAECI, en collaboration avec le Conseil des ministres de l'Éducation (Canada), vise à faire valoir une image forte et distinctive du système d'éducation du Canada et de ses avantages. L'image de marque, dont le logo est une feuille d'érable stylisée accompagnée de la vignette « Imagine : Éducation au/in Canada », vise à souligner la collaboration entre tous ordres de gouvernement tout en reconnaissant la compétence exclusive des provinces et des territoires en matière d'éducation ainsi que l'intérêt du gouvernement fédéral dans la promotion de l'éducation à l'étranger.

L'image de marque a reçu l'aval du MAECI, de CIC, de Patrimoine Canada et de tous les gouvernements provinciaux en juin 2008; son lancement a eu lieu en septembre 2008. Depuis lors, elle est diffusée dans tous les marchés prioritaires sauf en France et au Mexique.

L'objectif complémentaire de cette campagne était d'offrir un meilleur niveau de service et des renseignements commerciaux à la clientèle du secteur de l'éducation, c'est-à-dire les établissements d'enseignement canadiens. Le portail de l'initiative Édu-Canada a été mis en ligne afin d'optimiser le délégué commercial virtuel (DCV); un portail y est réservé pour le secteur de l'éducation à l'intention de la clientèle du Ministère.

L'initiative Édu-Canada est essentiellement mise en œuvre par la réalisation des activités suivantes :

- élaborer et gérer des campagnes de marketing faisant la promotion de l'éducation canadienne;
- appuyer des activités de promotion réalisées avec le concours des missions canadiennes à l'étranger;
- fournir des services aux établissements d'enseignement du Canada afin de soutenir leurs activités de promotion sur la scène internationale; et

- coordonner l'action des partenaires dans la commercialisation des services d'éducation canadiens, notamment d'autres ministères et organismes fédéraux et des gouvernements provinciaux.

Le CRV de 2009 du programme énonce un certain nombre de résultats attendus à court terme et à plus long terme.

Le Programme Édu-Canada a pour objectif l'atteinte des résultats attendus suivants à court terme :[8]

- le renforcement de la renommée internationale de l'éducation canadienne;
- la clientèle et les intervenants utilisent le programme Édu-Canada comme véhicule de choix pour obtenir des renseignements sur ce marché et promouvoir leurs intérêts;
- les établissements d'enseignement supérieur canadiens participent en grand nombre au programme.

Les résultats attendus à plus long terme pour ce programme sont les suivants :

- l'avantage du savoir du Canada est reconnu dans le monde entier et sert à renforcer les intérêts et la prospérité économique du Canada;
- le programme international du Canada est établi au bénéfice et à l'avantage du Canada, et prenant en compte les intérêts et les valeurs du Canada.

1.2.6 Expérience internationale Canada

Appuie les jeunes canadiens et étrangers qui souhaitent voyager et travailler à l'étranger.

Le programme Expérience internationale Canada a été mis en place afin de promouvoir les échanges culturels réciproques à l'échelle internationale par les voyages et les expériences de vie et de travail à l'étranger de jeunes Canadiens et de jeunes étrangers, dans le cadre d'accords bilatéraux à cet effet. Le programme facilite la délivrance de permis de travail pour les jeunes, notamment dans le groupe d'âge des 18 à 35 ans. À l'heure actuelle, on dénombre 21 accords bilatéraux et des négociations sont en cours ou prévues avec une trentaine d'autres pays. Le programme travaille également en concertation avec des partenaires canadiens qui offrent des programmes d'échange à l'intention des jeunes Canadiens et des jeunes de pays étrangers. Les jeunes Canadiens acquièrent une expérience de travail à l'étranger, développent leurs compétences interculturelles et la connaissance d'autres pays, contribuant ainsi à l'avancement des objectifs du programme Avantage Canada. Les jeunes des pays étrangers apprennent à mieux connaître le Canada et établissent des liens avec le

[8] Ces résultats attendus sont formulés au CRV du programme pour l'année 2009.

Canada, ce qui influence leurs perceptions au sujet du Canada, leur carrière et leur décision potentielle de migrer éventuellement au Canada. Le programme appuie en outre les stratégies visant à promouvoir les rapports interpersonnels entre jeunes Canadiens et étrangers. Il contribue à l'adaptation du marché de l'emploi du Canada et à combler les besoins en main-d'œuvre à court terme, notamment par un apport de 20 à 30 % de tous les travailleurs temporaires étrangers admis au Canada.

En 2000, le Conseil du Trésor a autorisé le programme Expérience internationale Canada à demander des frais de 150 $ aux participants étrangers afin de couvrir les dépenses du programme. Ces frais étaient tout d'abord exigés uniquement des participants de certains pays; cette mesure a été étendue aux participants de tous les pays en 2008 après consultation avec le Parlement. L'extension au programme de l'application de la *Loi sur les frais d'utilisation* nécessite une conformité et une reddition de compte accrues sur le plan réglementaire.

Il s'agit d'un programme à récupération des coûts, doté d'un fonds de fonctionnement devant atteindre 9,3 M$ en 2009-2010.

Le tableau 1.3 dresse le bilan du nombre total des Canadiens et des étrangers ayant participé au programme Expérience internationale Canada de 2004 à 2008 (les données définitives pour 2009 ne sont pas disponibles).

TABLEAU 1.3
Nombre de participants, programme Expérience internationale Canada, 2004-2008

Canadiens en voyage d'échange à l'étranger	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
Amériques	516	614	393	1670	643	453
Asie-Pacifique	9783	9076	9685	10 269	10 784	12 185
Europe	10 537	11 966	10 989	9523	8088	8418
Moyen-Orient	0	0	0	0	0	26
Afrique	0	0	0	0	0	57
TOTAL – ENSEMBLE DES RÉGIONS	20 836	21 656	21 067	21 462	19 515	21 139
Étrangers en voyage d'échange au Canada	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
Amériques	400	740	539	538	512	1068
Asie-Pacifique	12 913	15 752	15 745	16 106	24 050	23 994
Europe	10 556	13 975	16 629	17 638	20 333	27 931
Moyen-Orient	0	0	0	0	0	5
Afrique	0	0	0	0	0	104
TOTAL – ENSEMBLE DES RÉGIONS	23 869	30 467	32 913	34 282	44 895	53 102

Source : Archives des programmes

Les résultats attendus à court terme du programme EIC sont les suivants :[9]

- une compréhension mutuelle des autres cultures par les voyages et les expériences de vie et de travail à l'étranger;
- une notoriété accrue du programme EIC;
- la cohérence des modalités du programme EIC sur le plan de la reddition de compte et de la responsabilisation;
- une collaboration effective avec et parmi les partenaires du programme.

Les résultats attendus à moyen terme du programme EIC sont les suivants :

- des relations bilatérales plus étroites entre le Canada et les autres pays;
- une perception favorable accrue du Canada à l'échelle internationale;
- l'appui envers la mise en œuvre d'autres initiatives du gouvernement canadien (Avantage Canada, Éducation au Canada, le développement économique,

[9] Ces résultats attendus sont formulés au CRV du programme pour l'année 2009.

l'immigration temporaire ou permanente au Canada, combler la pénurie de main-d'œuvre, etc.);
- l'épanouissement personnel et professionnel des participants grâce à leur expérience acquise à l'étranger leur procurant un avantage concurrentiel sur le marché de l'emploi.

1.2.7 Modèle logique intégré

En 2008-2009, la Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse (GLE) a mis au point un modèle logique dans le cadre de son CRV. Ainsi, dans le contexte de l'activité de programme Diplomatie et Défense des intérêts, l'objectif à long terme de la Direction est de soutenir l'atteinte du résultat stratégique consistant à modeler les orientations stratégiques internationales du Canada à l'avantage et au profit de celui-ci et en harmonie avec les intérêts et les valeurs du Canada. Les objectifs à court terme de la Direction sont les suivants :

- élargir et approfondir la connaissance des universitaires et leaders d'opinion étrangers au sujet du Canada et des enjeux touchant le Canada;
- faire rayonner la notoriété internationale de l'éducation canadienne;
- accroître la mobilité à l'échelle internationale;
- accroître la connaissance des orientations du Canada et de l'expérience en éducation du Canada.

À moyen terme, la Direction vise l'atteinte des résultats suivants :

- une connaissance interculturelle accrue du Canada et des perceptions positives au sujet du Canada;
- un nombre accru d'étudiants étrangers au Canada;
- l'accroissement des liens interinstitutionnels et de la coopération entre les divers établissements d'enseignement supérieur;
- une adhésion accrue des gouvernements provinciaux envers une approche pancanadienne aux enjeux en matière d'éducation internationale.

Dans le contexte de l'activité de programme Commerce international du MAECI, la Direction appuie les initiatives du secteur de l'éducation au Canada dans le recrutement des étudiants étrangers. L'initiative Édu-Canada, qui s'inscrit dans le cadre de la Stratégie commerciale mondiale du Canada, soutient notamment :

- le rayonnement et la gestion de l'image de marque d'excellence en éducation du Canada;
- la mise en œuvre des stratégies pertinentes dans les marchés prioritaires;

- le renforcement du service à la clientèle et de la promotion des liens interinstitutionnels.

Tous les programmes nécessitent la participation active des missions pour leur mise en œuvre. Dans les faits, la Direction propose des outils qui peuvent être adoptés ou non par les missions dans le cadre de la planification de leurs activités respectives. Le rendement ultime des programmes du PRE est souvent tributaire de la capacité des missions à utiliser ces outils et à assurer la prestation de ces programmes.

1.3 Évaluation de la gouvernance

L'évaluation a été effectuée par la Direction de l'évaluation, du Bureau de l'inspecteur général; il s'agit de l'autorité responsable du projet. L'équipe d'évaluation était composée de deux gestionnaires en évaluation de ZIE, d'un agent subalterne et d'un consultant externe en évaluation.

L'exécution de l'évaluation a été supervisée par un comité consultatif de l'évaluation, constitué de représentants de la Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse et d'autres directions du MAECI. Le rapport final, la réponse de la direction aux recommandations formulées dans le rapport d'évaluation ainsi que le plan d'action proposé seront affichés sur le site Web du MAECI lorsque le Comité d'évaluation du Ministère l'aura approuvé.

1.4 Objectifs et portée de l'évaluation

L'évaluation avait notamment pour objectif :

- d'évaluer la pertinence des programmes d'éducation internationale et pour la jeunesse et leur harmonisation avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques attendus du MAECI;
- d'évaluer le niveau du rendement et de succès de chacun des programmes en regard des objectifs établis pour chacun d'eux;
- d'évaluer la capacité de la GLE et des missions à gérer et à assurer la prestation des divers programmes, en étudiant les ressources qui y sont consacrées, en recensant les lacunes, et en précisant les éléments à améliorer ou pouvant bénéficier d'une coordination plus efficiente, de synergies, de la concertation et de l'optimisation des ressources tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Ministère.

L'évaluation visait à dégager des constatations, à formuler des recommandations et à tirer des leçons du rendement des programmes observé jusqu'à présent. L'évaluation s'est concentrée sur les activités des programmes réalisées entre 2005, année de la dernière évaluation, et 2009. Compte tenu de la nature particulière de chaque programme, notamment leurs divers modes de financement et le statut actuel de chacun (programme bien établi, en transition, ou en profonde réorganisation), l'accent

mis sur chaque programme a varié. L'évaluation a ciblé le rendement des programmes, et plus particulièrement le point de vue économique (efficience et efficacité) et l'optimisation des ressources, pour chaque programme et pour l'ensemble de la Direction.

2.0 MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation a été réalisée conformément au projet présenté dans le plan de travail de l'évaluation, dûment approuvé par le Comité consultatif d'évaluation. L'évaluation se penche sur les activités de programme qui ont été accomplies sur la période 2005 à 2009.

2.1 Type d'évaluation

L'évaluation est essentiellement de nature descriptive. Ce rapport présente les faits colligés et se rapportant à la demande, à l'utilisation et à la gestion des programmes visés, et l'opinion de l'équipe d'évaluation au sujet de la justification, de l'efficacité et de l'efficience des divers programmes.

2.2 Collecte des données

2.2.1 Éléments ciblés par l'évaluation

Cette évaluation visait à déterminer la mesure dans laquelle les cinq programmes sont harmonisés aux besoins et aux priorités du gouvernement du Canada et du Ministère. Elle visait également à établir la mesure dans laquelle les activités entreprises dans le cadre de ces programmes contribuent à l'atteinte des résultats attendus. L'évaluation a aussi permis de vérifier l'incidence de ces programmes sur les divers bénéficiaires et intervenants.

Une grille d'évaluation permet d'établir la corrélation des constatations en fonction des divers éléments évalués, des principales problématiques relevées, des indicateurs et des sources des données.

2.2.2 Sources de données

Examen des documents

L'équipe d'évaluation a procédé à l'examen des documents, des dossiers et des rapports se rapportant aux divers programmes afin d'en comprendre la teneur et de recenser les modifications qui y ont été apportées au fil des ans, le cas échéant. La Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse (PRE) a fourni à l'équipe la documentation requise à cet égard. Par ailleurs, plusieurs indicateurs requis pour l'évaluation proviennent du récent Cadre de responsabilisation, de risques et de vérification (CRV) produit pour chaque programme; bon nombre de données ont été recueillies en regard de ces nouveaux indicateurs. Les renseignements recueillis ont été complétés par des entrevues réalisées auprès des gestionnaires de programme et du personnel affecté aux divers programmes, des intervenants, des partenaires et des bénéficiaires des programmes.

Entrevues avec des responsables au sein du MAECI

L'équipe a rencontré en personne le directeur de la Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse, les directeurs adjoints des divers programmes, et plusieurs membres du personnel. Ces entrevues visaient à recueillir des renseignements sur le contexte dans lequel ces programmes fonctionnent, sur les problèmes actuels et les éléments pouvant être améliorés ou perfectionnés. Plusieurs questions liées à l'évaluation ont été abordées dans le cadre de ces rencontres. L'équipe a aussi demandé aux représentants du MAECI de fournir des renseignements factuels sur les problèmes recensés, leur analyse de la situation à cet égard et des documents complémentaires pouvant aider à élucider les problèmes relevés dans le cadre de l'évaluation.

Entrevues avec des intervenants de l'externe

Des entrevues ont été effectuées auprès de partenaires et intervenants choisis. Elles visaient à recueillir une vaste gamme de renseignements sur les différentes opinions concernant les programmes, le contexte dans lequel ils fonctionnent, les problèmes actuels, les améliorations qui pourraient être apportées. Il a notamment été question des besoins comblés par les divers programmes, de leur contribution à l'atteinte des priorités du gouvernement et les résultats à cet égard. Parmi les répondants, on retrouve 17 représentants issus de divers organismes :

- Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales (AIESEC)
- Association des collèges communautaires du Canada (ACCC)
- Association des universités et collèges du Canada (AUCC)
- Bureau canadien de l'éducation internationale (BCEI)
- Centre d'information canadien sur les diplômes internationaux (CICDI)
- Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)
- Gouvernement du Manitoba
- International Association for the Exchange of Students for Technical Experience (IASTE)
- Conseil international d'études canadiennes (CIEC)
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH)
- SWAP

Visites sur le terrain

Des visites sur le terrain ont eu lieu aux missions à l'étranger afin d'y rencontrer en personne les responsables de la prestation des programmes du PRE et des partenaires clés. Les visites sur le terrain se justifient lorsque des problèmes précis ne peuvent pas

être cernés par des sondages à portée générale, et lorsqu'une mission est chargée de l'application de la plupart sinon de tous les programmes d'éducation internationale et pour la jeunesse.

La liste des missions pouvant faire l'objet de telles visites a été discutée de manière informelle avec les responsables des programmes; elle a été peaufinée en fonction de l'utilisation des programmes et de la présence de facteurs pouvant faciliter ou inhiber la réussite des divers programmes. On a aussi profité des synergies offertes par des visites de missions déjà prévues dans le cadre d'autres évaluations en cours. Les missions suivantes ont ainsi été inscrites à la sélection finale des visites :

- Royaume-Uni
- France
- Allemagne
- Chine
- Inde
- Brésil
- Colombie

Chaque visite s'est déroulée sur une période pouvant aller jusqu'à trois jours, au cours desquels les principaux responsables, les partenaires et les représentants d'associations participantes ont été rencontrés, et les documents consignés sur place a été examinés. De 10 à 20 personnes ont été rencontrées à chaque mission, pour un total d'environ 100 répondants. Les visites ont permis entre autres de colliger des renseignements sur la demande réelle pour divers programmes, les rapports entretenus avec les divers bénéficiaires, les avantages de ces programmes pour le Canada, les retombées des programmes en général, et la capacité du personnel sur place à assurer la prestation des divers programmes.

Sondage auprès des missions

Un sondage électronique a également été réalisé auprès des missions au sujet des questions abordées lors des visites sur le terrain à certaines missions. Même si les renseignements obtenus dans le cadre d'un sondage ne sont pas aussi pointus que ceux obtenus dans le cadre d'une entrevue, il est important d'obtenir le point de vue d'un grand nombre de missions avant de positionner les programmes de la GLE dans le contexte de l'ensemble des services offerts.

Parmi les 103 missions auxquelles le questionnaire en ligne a été transmis, 37 l'ont rempli entre le 23 février et le 18 mars 2010. On a demandé aux missions qui utilisaient peu ou pas ces programmes d'expliquer pourquoi il en était ainsi. On a demandé aux utilisateurs quelle était la contribution de ces programmes à leurs réussites.

Fiabilité, vérification et validation des données

L'équipe d'évaluation a appliqué les normes énoncées à la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor en ce qui a trait à la fiabilité, à la vérification et à la validation des données. Les informations qualitatives obtenues dans le cadre des entrevues ont été validées en les comparant aux renseignements provenant d'autres sources, notamment d'autres entrevues, des documents, des dossiers, des études et des rapports. La confidentialité des réponses des répondants a été rigoureusement protégée et respectée.

2.3 Limites

L'évaluation a porté sur cinq programmes, dont trois sont assujettis aux politiques visant les subventions et les contributions (Programme des bourses internationales, Politique internationale d'éducation, et programme Comprendre le Canada), et deux qui ne relèvent pas de ces politiques (Édu-Canada et Expérience internationale Canada). L'ampleur des domaines visés par les divers programmes et des outils d'intervention, ainsi que les contraintes propres aux ressources dédiées à une telle évaluation limitent l'exhaustivité de l'analyse ainsi entreprise.

L'équipe d'évaluation ne disposait pas des ressources nécessaires pour procéder à des sondages en bonne et due forme auprès des divers bénéficiaires des programmes, notamment les personnes ayant obtenu une bourse d'études et les participants aux divers programmes subsidiaires (toutefois, des sondages approfondis auprès de répondants sélectionnés à cette fin ont été réalisés).

3.0 PERTINENCE

3.1 Les PEIJ, outil de diplomatie ouverte

Constatation 1 ***Le programme Comprendre le Canada, le Programme des bourses internationales, le programme Expérience internationale Canada et, dans une moindre mesure, la Politique internationale d'éducation, sont fondés sur une logique de diplomatie ouverte, alors que le programme Édu-Canada est fondé sur une logique économique.***

Quatre des cinq programmes d'éducation internationale et pour la jeunesse trouvent leur pertinence dans la logique de la diplomatie ouverte. Le programme Édu-Canada fait exception à cette règle, s'inspirant plutôt d'une logique économique.

Les débats sur la diplomatie ouverte,[10] sur la définition même de ce concept et des stratégies d'une telle approche, sont abondamment documentés. Au sens large, la diplomatie ouverte serait [TRADUCTION] « la relation entre les diplomates et les publics étrangers avec lesquels ils travaillent »[11] ou [TRADUCTION] « le processus par lequel des relations directes sont établies avec des individus dans un pays étranger afin d'avancer les intérêts et de faire valoir les valeurs de la population représentée »,[12] ou encore [traduction] « un geste délibéré destiné à entre en communication avec la population d'un pays étranger ».[13]

---

[10] Les ouvrages suivants, entre autres : Evan H. Potter, *Branding Canada: Projecting Canada's Soft Power through Public Diplomacy*, Montréal/Kingston, McGill-Queen's University Press, 2009; Philip Seib, *Toward a New Public Diplomacy: Redirecting U.S. Foreign Policy*, New York, Palgrave MacMillan, 2009; Jan Melissen, *The New Public Diplomacy: Soft Power In International Relations*, New York, Palgrave MacMillan, 2005; Taylor, Maureen, *Toward a Relational Theory of Public Diplomacy*, Exposé présenté dans le cadre de l'assemblée annuelle lors du 94e congrès annuel du NCA, TBA, San Diego (Californie), 20 novembre 2008 <http://www.allacademic.com/meta/p256423_index.html>; Lee, Hyung Min, *Public Diplomacy as International Public Relations: Speculation on National Determinants of World Governments' Web Public Diplomacy Interactivity*, Exposé présenté dans le cadre de l'assemblée annuelle de l'Association internationale des communications, TBA, San Francisco (Californie), 23 mai 2007 <http://www.allacademic.com/meta/p170558_index.html>; United States Government Accountability Office, *State Department Efforts to Engage Muslim Audiences Lack Certain Communication Elements and Face Significant Challenges*, Document GAO-06-535, mai 2006; United States Government Accountability Office, *State Department Expands Efforts but Faces Significant Challenges*, Document GAO-03-951, septembre 2003; Stacy Michelle Glassgold, *Public Diplomacy: The Evolution of Literature*, 12 janvier 2004.

[11] Jan Melissen, *op. cit*, p. xix.

[12] Jan Melissen, *op. cit*, p. 11.

[13] William A. Rugh, *The Case of Soft Power*, dans Philip Seib, *op. cit.*, p. 12.

La documentation semble suggérer que la diplomatie ouverte serait structurée en fonction de trois fenêtres temporelles auxquelles correspondent trois types d'actions.[14]

- Afin de composer avec des événements ou des pressions à court terme, la diplomatie ouverte fait appel aux relations avec les médias et à d'autres activités d'information en mode réactif. Il s'agit essentiellement de messages élaborés sous le contrôle direct du gouvernement.
- À moyen terme, la diplomatie ouverte proactive, ou les « communications stratégiques », s'inscrit dans une stratégie se déployant sur plusieurs mois ou plusieurs années. Il s'agit de ce qu'on appelle couramment une campagne de gestion de crise ou de promotion d'un enjeu. Ces communications ont pour objet de faire valoir une cause, une idée ou une orientation gouvernementale. Les messages et les activités connexes sont également sous le contrôle du gouvernement.
- L'établissement de rapports directs à long terme constitue la troisième approche adoptée dans la mise en œuvre de la diplomatie ouverte. Elle consiste à établir des relations approfondies avec des individus susceptibles d'avoir une influence sur l'analyse des situations dans des pays étrangers qui favoriserait les priorités et les politiques gouvernementales. Ces citoyens influents du pays étranger visé peuvent être appelés à intervenir lors d'un différend ou de fournir des analyses approfondies de situations traduisant plus fidèlement la réalité.

La troisième approche est caractéristique des programmes du PEIJ (outre le programme Édu-Canada). Selon le professeur Potter :[15]

> [TRADUCTION] *Ce réseau d'acteurs s'étend bien au-delà du gouvernement. Une grande partie de ce qu'il faut pour qu'une stratégie de diplomatie ouverte réussisse se réalise à l'extérieur du gouvernement. Un gouvernement ne pourrait jamais disposer de suffisamment de ressources pour avoir une incidence appréciable sur la gestion de l'image du pays ou l'établissement de son image de marque. La diplomatie ouverte doit donc être vue comme étant un catalyseur. Alors qu'un gouvernement ne peut jouer qu'un rôle relativement mineur dans la gestion de son image dans son ensemble, il doit toutefois pouvoir :*
>
> - *adopter une position nationale cohérente, en tenant compte de l'historique d'un enjeu, de tous les faits, de tous les acteurs, et des sensibilités à l'échelle locale;*
> - *intervenir afin de contrer les informations erronées ou un manque d'information;*

[14] Evan H. Potter, *op. cit*, pages 44-45.

[15] Evan H. Potter, *op. cit*, p. 70.

- *optimiser les ressources pour soutenir un enjeu ou une orientation particuliers (qu'il s'agisse d'intervenants du secteur privé ou des organismes à but non lucratif, ou simplement en mobilisant des Canadiens expatriés).* »

Les auteurs qui s'intéressent à la diplomatie ouverte lui attribuent divers objectifs potentiels :

- la compréhension et le respect mutuels;[16]
- un environnement plus réceptif à un complément d'information;[17]
- l'accroissement de la réputation ou du prestige du pays;[18]
- l'augmentation des ventes des entreprises du pays pratiquant la diplomatie ouverte;[19]
- un meilleur rendement des politiques étrangères du pays pratiquant la diplomatie ouverte.[20]

Il n'existe cependant pas de documentation permettant d'évaluer de manière empirique les résultats des efforts consentis dans le cadre de la diplomatie ouverte. C'est compréhensible, puisque la diplomatie ouverte consiste à semer des initiatives qui peuvent ne donner des fruits que plusieurs années plus tard, sans être vraiment en mesure de relier les efforts consentis aux résultats obtenus. Voilà pourquoi on observe que [TRADUCTION] « traditionnellement, l'évaluation des initiatives de la diplomatie ouverte a plutôt été axée sur les intrants que sur les réalisations ».[21] L'évaluation du rendement des initiatives de la diplomatie ouverte et de leur pertinence a toujours exigé une certaine dose de confiance aveugle et l'acceptation du postulat voulant que des réalisations observables à court terme (par exemple, la réalisation de projets de recherche au Canada, le fait que des jeunes de pays étrangers voyagent au Canada) se traduiraient éventuellement en des retombées positives à plus long terme.

---

16 Shawn Powers et Ahmed El Gody, Lessons from Al Hurra Television, dans Philip Seib, *op.cit.*, p. 63.

17 Philip Seib, *op.cit*, p. 244.

18 William A. Rugh, *loc. cit*, p. 13.

19 William A. Rugh, *loc. cit*, p. 13.

20 William A. Rugh, *loc. cit*, p. 19.

21 Evan H. Potter, *op. cit*, p. 221.

3.2 Besoin continu des programmes

Pour évaluer la nécessité de maintenir les divers programmes, il convient tout d'abord de recenser les besoins qu'ils sont censés combler.

- Comprendre le Canada : répond aux besoins à long terme du gouvernement du Canada et particulièrement des missions à l'étranger, qui cherchent des personnes capables d'interpréter la situation du Canada auprès des médias et des gouvernements étrangers; la demande de bourses ou de subventions de la part d'universitaires étrangers correspond aux besoins à combler à court terme;
- Programme des bourses internationales : dans l'ensemble, comme pour le programme Comprendre le Canada, les bourses répondent aux besoins à long terme du gouvernement du Canada pour des personnes capables d'interpréter la situation du Canada; la demande de bourses de la part des groupes ciblés correspond aux besoins à combler à court terme;
- Politique internationale d'éducation : répond aux besoins du gouvernement du Canada et des provinces et territoires, visant à faire front commun en matière d'éducation à l'échelle internationale;
- Édu-Canada : répond aux besoins à court et à long terme des établissements d'enseignement supérieur du Canada qui cherchent à recruter des étudiants qui paient la totalité des frais à tous les cycles d'études et des diplômés de haut calibre;
- Expérience internationale Canada : répond aux besoins à long terme du gouvernement du Canada et particulièrement des missions à l'étranger qui veulent pouvoir compter sur des alliés pour s'acquitter de leur mandat diplomatique; la demande de visas de voyage ou de travail de la part de jeunes étrangers correspond aux besoins à combler à court terme.

3.2.1 Comprendre le Canada

Constatation 2 ***La demande est forte pour le programme Comprendre le Canada dans certaines missions alors qu'elle l'est beaucoup moins dans d'autres missions; la demande de subventions de la part d'universitaires étrangers a diminué au cours des cinq dernières années en regard de deux programmes subsidiaires, les Subventions aux programmes d'études canadiennes et le Programme de bourses de complément de spécialisation.***

Des 37 missions qui ont participé au sondage, 17 ont indiqué qu'elles participaient à la mise en œuvre du programme Comprendre le Canada. La principale raison citée par les missions n'y participant pas était le manque de renseignements sur les divers programmes subsidiaires offerts.

Le programme Comprendre le Canada a un indice de priorité élevé ou très élevé, dans 13 des 22 missions participant au programme. Le nombre de journées ouvrables consacrées au programme Comprendre le Canada variait grandement parmi les missions participantes, allant de 10 à 200 jours ouvrables.

Les données qualitatives recueillies lors des visites sur le terrain ont permis de confirmer l'importance accordée à ce programme par plusieurs des missions à l'étranger. Certains hauts fonctionnaires en poste dans ces missions ont d'ailleurs indiqué que le programme Comprendre le Canada était l'un des outils les plus importants à leur disposition et le mécanisme le plus efficace à l'appui de la diplomatie canadienne à l'étranger. Il y a définitivement un besoin pour des activités du genre de celles bénéficiant du soutien du programme Comprendre le Canada dans plusieurs missions.

La demande pour les programmes subsidiaires est mesurée par le rapport entre les demandes présentées et les bourses accordées. Selon les données fournies par le CIEC et les responsables du programme, on observe une variation de ce ratio entre 2004 et 2008 : 2,4, 1,8, 1,6 1,7 et 1,5, respectivement. Ainsi, on a observé un ratio de 2,4 demandes par bourse accordée en 2004, comparativement à 1,5 demande par bourse accordée en 2008; en outre, au cours de cette même période, on note un recul constant des bourses accordées dans le cadre du Programme d'aide au développement des études canadiennes et du Programme de bourses de complément de spécialisation, deux éléments importants du programme Comprendre le Canada. Selon les responsables du programme, le déclin observé pourrait être attribuable à des changements survenus au sein de la communauté des universitaires dans le monde entier et à l'avancement en âge des canadianistes, plutôt qu'au programme en tant que tel; cependant, le déclin observé est indéniable.

3.2.2 Programme des bourses internationales

Constatation 3 ***Bien que les bourses internationales puissent servir à attirer des étudiants étrangers ou à appuyer d'autres initiatives comme la mise en marché des établissements d'éducation, les missions ne manifestent aucun intérêt particulier à leur égard.***

Tout comme le programme Comprendre le Canada, le Programme des bourses internationales vise à combler la nécessité pour le Canada de se faire des alliés dans des pays à l'étranger. Parmi les 37 missions sondées, 22 ont indiqué qu'elles participaient à ce programme. Parmi elles, sept ont indiqué que ce programme de bourses constituait une priorité élevée ou très élevée dans le cadre de leurs activités.

Les divers intervenants et représentants au sein des missions ont indiqué qu'ils considéraient l'attribution de ces bourses comme étant un élément important de leurs activités. Cependant, ce programme n'était pas un élément crucial de leur stratégie

respective, sans doute en raison du peu de bourses internationales effectivement offertes. Le programme Vanier de bourses d'études supérieures du Canada fait toutefois exception à cette observation générale; on a signalé que ce programme a le potentiel de satisfaire le besoin mentionné précédemment. Or, le programme de bourses Vanier n'est pas administré par le MAECI, mais plutôt par le gouvernement du Canada, par trois organismes subventionnaires fédéraux : IRSC, CRSNG et CRSH.

En général, la demande pour des bourses de la part des étudiants est très forte.[22] Par exemple, en France, les demandes présentées pour les deux bourses offertes au niveau du doctorat ont quadruplé. Il y a lieu de croire que l'on observerait un niveau de demande similaire pour l'ensemble des programmes si des statistiques étaient maintenues.

3.2.3 Politique internationale d'éducation

Constatation 4 ***Il est incontestable que l'on doive se préoccuper des enjeux d'éducation sur la scène internationale. Toutefois, le nom du programme pourrait annoncer davantage que ce qu'il est en mesure de livrer.***

La Constitution canadienne confère au gouvernement du Canada la compétence des questions à caractère international. L'éducation est un enjeu important en matière de politiques publiques, et il est tout à fait justifié que le gouvernement du Canada participe sur la scène internationale dans les dossiers ayant trait à l'éducation. Cela comprend en outre la négociation et la ratification de traités internationaux en matière d'éducation, la représentation de haut niveau des priorités internationales canadiennes ayant trait à l'éducation, le soutien à l'engagement des provinces dans le cadre d'une stratégie pancanadienne en matière d'éducation internationale et la participation à des événements d'envergure internationale.

Toutefois, le nom du programme (« Politique internationale d'éducation ») pourrait annoncer davantage que ce qu'il est en mesure de livrer. Les intervenants ont réagi avec un certain étonnement aux questions sur cette politique car ils ne la connaissaient pas. La plupart des répondants ont signalé qu'en pratique, le MAECI devrait s'occuper de la mise en œuvre d'une stratégie commune de commercialisation des études canadiennes (notamment par l'entremise de l'initiative Édu-Canada). À leur avis, l'établissement d'une politique canadienne sur l'éducation risque de soulever de nombreux problèmes à l'échelle fédérale, provinciale et territoriale.

[22] Cette conclusion est fondée sur des preuves anecdotiques, car le BCEI et le MAECI ne colligent pas de statistiques des demandes de bourses pour des étudiants étrangers ni pour des étudiants canadiens souhaitant obtenir une bourse d'études à l'étranger.

Il a été suggéré d'établir une « politique internationale en matière de savoir » qui intégrerait les programmes de sciences et technologie et les stratégies provinciales en matière d'éducation internationale.

3.2.4 Édu-Canada

Constatation 5 L'attrait économique du marché international de l'éducation est indéniable, tout comme la forte concurrence avec laquelle il faut composer en cherchant à s'accaparer une part de ce marché.

L'initiative Édu-Canada s'inspire essentiellement d'une logique économique : en effet, par l'entremise des établissements d'enseignement, le Canada peut exporter ses services d'éducation en amenant des étrangers à faire leurs études supérieures au Canada. Le marché de l'éducation internationale est très fort. Dans un récent rapport, on cite une étude de l'OCDE indiquant qu'en 2002, l'éducation internationale représentait 30 milliards de dollars, soit 3 % du total des recettes commerciales du secteur des services de l'OCDE;[23] ce rapport cite également d'autres statistiques qui laissent supposer que le marché international des services d'éducation a crû considérablement depuis 2002.

Il s'agit cependant d'un marché très congestionné. Selon une étude du Conference Board, les exportations du Canada au titre des services d'éducation s'élevaient à quelque 796 millions de dollars US en 2000,[24] à comparer aux 2,1 milliards de dollars US pour l'Australie, chef de file mondial du total par habitant des exportations en services d'éducation, avec une population à moitié moins nombreuse que celle du Canada. Le même rapport indique que 10 ans auparavant, en 1989, le Canada et l'Australie étaient à égalité à ce chapitre. Parmi les autres importants acteurs dans ce marché, soulignons les exportations des États-Unis (10,4 milliards de dollars US en 2000) et du Royaume-Uni (3,8 milliards de dollars US).

Selon les divers intervenants consultés, les interventions du gouvernement fédéral en matière de commercialisation des services d'éducation à l'échelle internationale sont nécessaires afin de veiller à ce que le Canada obtienne la part de ce marché qu'il est en mesure de satisfaire. Des mesures énergiques de commercialisation sont requises, car les pays concurrents déploient des efforts considérables pour s'accaparer ce marché. Selon ces intervenants, à défaut d'une action concertée, le Canada perdra ce marché au profit d'autres pays, notamment l'Australie, les États-Unis et le Royaume-

---

23 Roslyn Kunin & Associates, inc., *Economic Impact of International Education in Canada*, étude présentée au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, juillet 2009, p. 7. Disponible en anglais seulement.

24 Conference Board du Canada, *Opportunity Begins at Home. Enhancing Canadian Commercial Services Exports*, 2006, p. 11. Disponible en anglais seulement.

Uni. De plus, les concurrents centralisent leurs efforts de commercialisation, alors que le Canada se caractérise par un système d'éducation décentralisé.

3.2.5 Expérience internationale Canada

Constatation 6 Les jeunes apprécient la valeur de l'éventail des possibilités de voyager à l'étranger, et le programme EIC est un mécanisme destiné à offrir ces possibilités.

Des 37 missions qui ont pris part au sondage, 22 ont indiqué qu'elles participaient à la mise en œuvre du programme Expérience internationale Canada. Toutefois, le nombre de journées ouvrables consacrées à ce programme dans les missions participantes variait considérablement, allant de quelques jours aux États-Unis, avec 161 permis de travail délivrés dans le cadre de ce programme en 2008, jusqu'à des centaines de journées en France, où 9 000 permis ont été traités en 2008.

Lorsqu'on leur a demandé de coter la priorité accordée à ce programme, neuf des 17 missions ayant répondu à cette question ont indiqué qu'il s'agissait d'une priorité extrêmement ou très élevée, et huit ont précisé qu'il s'agissait d'une priorité modérée ou faible.

Lors des visites sur le terrain, les missions participantes ont souligné qu'il s'agissait d'une occasion importante offerte aux jeunes Canadiens pour acquérir une expérience de travail à l'étranger et une source importante de valorisation pour le gouvernement du Canada, le personnel des missions signalant que le fait d'avoir eu l'occasion d'en apprendre davantage sur le Canada rendait les étrangers participant au programme plus favorablement disposés envers le Canada.

La principale source de frustration chez les plus grands utilisateurs du programme Expérience internationale Canada (notamment la France et le Royaume-Uni), c'est que les quotas sont comblés aussitôt que les bourses sont annoncées. Les intervenants estiment que la demande pourrait aisément dépasser deux ou trois fois l'offre actuelle de bourses en vertu de ce programme.

Dans certains cas, les tensions entre les objectifs diplomatiques et les objectifs liés à la main-d'œuvre étaient apparentes. Le personnel du MAECI avait tendance à davantage faire valoir les fins diplomatiques du programme, alors que le personnel de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) signalait le nombre élevé de permis délivrés à titre de séjour de travail par rapport au nombre de permis délivrés pour les stages et les jeunes professionnels. CIC avait tendance à justifier la nécessité du programme en faisant valoir la demande de main-d'œuvre au Canada plutôt que la recherche de la valorisation mutuelle entre les cultures.

3.3 Harmonisation avec les priorités gouvernementales

Constatation 7 ***Les PEIJ sont harmonisés avec les principales priorités du gouvernement du Canada et contribuent à leur réalisation dont la priorité nº 1, L'élargissement des perspectives économiques du Canada, surtout dans les marchés émergents ou en croissance, et la priorité nº 2, Les États-Unis et les Amériques, ainsi que la réalisation des objectifs du plan Avantage Canada.***

Ces programmes appuient directement la réalisation du Avantage Canada du gouvernement du Canada, voué à améliorer la qualité de vie des Canadiens et la réussite du Canada sur la scène internationale. En facilitant la mobilité des jeunes, en subventionnant des programmes d'échanges d'étudiants, en accordant des bourses à des étudiants canadiens et étrangers, et en appuyant la recherche universitaire dans des disciplines prioritaires pour le Canada, ces programmes aident le gouvernement à s'acquitter de ses engagements envers le volet Avantage du savoir du plan Avantage Canada, en particulier quant à la formation d'un effectif bien éduqué, qualifié et souple.[25]

3.3.1 Comprendre le Canada

Selon plusieurs chefs de mission, le programme Comprendre le Canada procure des fonds favorisant la prospérité économique future du Canada, sa visibilité accrue à l'échelle internationale et la connaissance du Canada de manière générale. Bien qu'il soit difficile de mesurer précisément les retombées économiques de ce programme, les résultats récents d'une étude fait état d'éléments probants empiriques à l'effet que ce programme bénéficie effectivement au Canada à plusieurs égards, notamment sur le plan de l'économie, de la recherche et du développement, des sciences et de la technologie, et de la coopération internationale.[26] En favorisant la mise en place de projets de recherche collectifs et la création de réseaux d'universitaires, d'analystes des politiques et de décideurs, le programme Comprendre le Canada favorise l'avancement des objectifs du Canada en matière de politique étrangère de façon particulièrement efficace.

---

[25] Faire du Canada un chef de file mondial, pour aujourd'hui et pour les générations futures, *Avantage Canada, novembre 2006*. http://www.fin.gc.ca/ec2006/plan/ecpam-fra.asp

[26] Selon un sondage réalisé en 2009 par le CIEC. Le rapport final de cette étude n'avait pas été déposé au moment de la préparation du présent rapport.

3.3.2 Programme des bourses internationales

En offrant des bourses d'études aux étudiants étrangers souhaitant étudier au Canada et en créant en même temps des occasions pour des Canadiens de profiter de bourses d'études de manière réciproque, ce programme sert à mettre en relief la renommée du Canada à titre de destination de prédilection pour les études et soutient le développement d'une génération de jeunes Canadiens qualifiés et éduqués qui vont façonner l'avenir du pays.

L'offre de plusieurs bourses destinées aux étudiants des pays émergents (notamment dans le cadre du Programme d'échanges d'étudiants Canada-Chine et le Programme de bourses d'études du Commonwealth pour le Canada) s'inscrit pertinemment dans la réalisation de la priorité nº 1 du gouvernement du Canada.

D'autres programmes, comme le Programme des futurs leaders dans les Amériques, le Programme d'échanges et de leadership Canada-Chili, le Programme des bourses d'études et de leadership Canada-CARICOM et le Programme des bourses Fulbright appuient directement la réalisation des objectifs de la priorité nº 2 du gouvernement du Canada et, en particulier, sa stratégie pour ses relations avec les États-Unis et l'avancement de la Stratégie des Amériques.

3.3.3 Politique internationale d'éducation

Les résultats attendus de la Politique internationale d'éducation, tels qu'énoncés dans le CRV de 2009 du programme, appuient les orientations du programme Avantage Canada et la priorité nº 1 du gouvernement du Canada :

- l'avantage du savoir du Canada est reconnu dans le monde entier et sert à renforcer les intérêts et la prospérité économique du Canada;
- le programme international est modelé sur les bénéfices et les avantages du Canada, conformément aux intérêts et aux valeurs du pays.

3.3.4 Édu-Canada

L'initiative Édu-Canada, qui s'inscrit dans le cadre de la Stratégie commerciale mondiale et fait la promotion du Canada à titre de destination de choix pour les études, soutient notamment l'atteinte de la priorité du gouvernement du Canada visant élargir « les perspectives économiques du Canada, surtout dans les marchés émergents ou en croissance ». Une récente étude, réalisée en juillet 2009 par le cabinet Roslyn Kunin & Associates, inc., révèle que les étudiants étrangers représentent un apport annuel de plus de 6,5 milliards de dollars dans l'économie canadienne, un fait qui démontre sans équivoque la valeur du programme Édu-Canada pour l'économie.

3.3.5 Expérience internationale Canada

En favorisant les relations bilatérales étroites entre le Canada et les autres pays grâce aux échanges culturels, le programme Expérience internationale Canada contribue à l'avantage du savoir du Canada et à l'épanouissement personnel et professionnel des participants, tant du Canada que de l'étranger. Le programme soutient également, de façon indirecte, la priorité n° 1 précitée du gouvernement du Canada.

3.4 Harmonisation aux rôles et aux responsabilités fédérales

Cette section analyse la mesure dans laquelle les programmes sont harmonisés à un rôle identifiable du gouvernement fédéral et si le MAECI est le ministère fédéral le mieux placé pour en assurer la mise en œuvre.

Constatation 8 Les programmes d'éducation internationale et pour la jeunesse sont bien harmonisés à l'architecture des activités de programme du MAECI.

Les programmes Expérience internationale Canada et Comprendre le Canada ainsi que le Programme des bourses internationales et la Politique internationale d'éducation soutiennent tous la réalisation de la deuxième activité de programme du MAECI, soit Diplomatie et Défense des intérêts.[27] Le résultat qui y est lié est de faire en sorte que « les actions et les activités diplomatiques du Canada font participer et influencent les acteurs internationaux, et ce, afin que les intérêts et les valeurs du Canada soient protégés et bénéficient de leur appui ». Ce résultat s'inscrit également dans l'atteinte du résultat stratégique n° 1 du Ministère : « Les orientations internationales du Canada sont établies au bénéfice et à l'avantage du Canada en lien avec les intérêts et les valeurs du Canada. »

Il ne fait aucun doute que le MAECI est le ministère approprié pour assurer la prestation de la Politique internationale d'éducation : en l'absence d'une entité fédérale responsable de l'éducation (une compétence relevant des provinces en vertu de la Constitution du Canada), il est logique de confier un tel mandat à l'entité responsable des relations internationales.

Le programme EIC est issu des accords bilatéraux établis entre le Canada et les autres pays participants et ses objectifs sont de nature diplomatique plutôt qu'économique. Voilà certes deux raisons justifiant le rôle de premier plan du MAECI dans le cadre d'un programme dont les activités quotidiennes pourraient par ailleurs être placées sous la responsabilité de CIC.

---

[27] Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, *Rapport sur les plans et les priorités 2009-2010*, pages 3 et 4.

Constatation 9 La prise en charge par le MAECI du programme Comprendre le Canada se justifie par l'importance de facteurs autres que l'excellence académique dans l'attribution des bourses.

Le programme Comprendre le Canada vise des objectifs diplomatiques en soutenant l'intérêt des étrangers pour poursuivre leurs études au Canada. Le programme a toujours fait valoir que le principal critère sur lequel se fondait ses décisions d'attribuer des bourses est celui de l'excellence académique. S'il s'agissait du seul critère considéré, le programme Comprendre le Canada pourrait donc aussi bien être offert en collaboration avec des organismes subventionnaires fédéraux qui traitent déjà un grand nombre de demandes de bourses dans une kyrielle de disciplines. Toutefois, si d'autres critères sont aussi en jeu, l'administration du programme par le MAECI est justifiée, puisqu'il est conçu et administré par des personnes qui connaissent pertinemment les priorités de la politique étrangère du gouvernement du Canada.

Constatation 10 Les bourses internationales pourraient en principe être administrées par des organismes subventionnaires fédéraux.

Le Programme des bourses internationales vise également des objectifs diplomatiques. Cependant, une fois les programmes particuliers mis en place (peut-être dans le cadre d'accords bilatéraux), leur gestion est axée sur l'excellence académique des candidats, essentiellement comme les autres programmes de bourses administrés par les organismes subventionnaires fédéraux (par exemple, les bourses Vanier). Dans cette optique, la justification de la participation directe du MAECI à la mise en œuvre des programmes de bourses internationales est moins forte que dans le cas des autres programmes de la GLE.

Le programme Édu-Canada est un élément de l'activité de programme n° 3, Commerce international. Cette activité comporte trois résultats attendus :

- Les activités de commerce international des entreprises canadiennes clientes, notamment l'exportation, l'investissement direct à l'étranger et la commercialisation des technologies, sont en hausse.
- L'investissement étranger direct dans des secteurs proactifs et en provenance des principaux marchés auxquels contribue le MAECI a augmenté en nombre et en valeur.
- Dans l'ensemble, le Ministère fournit des services de commerce international de grande qualité aux exportateurs, aux importateurs, aux investisseurs et aux innovateurs canadiens.

La prestation du programme Édu-Canada est assurée par le MAECI parce que ce dernier est chargé de représenter le Canada sur la scène internationale. Le programme Édu-Canada est le point de convergence des intérêts des provinces et des territoires

dans ce domaine ainsi que des associations et établissements d'enseignement, qui disposent de ressources et de capacités limitées pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie de commercialisation de services d'éducation à l'échelle internationale.

Au plan juridique, on pourrait sans doute faire valoir que malgré la compétence législative exclusive conférée aux provinces en matière d'éducation aux termes de l'article 93 de la Loi constitutionnelle de 1867, la promotion à l'échelle internationale des services d'éducation est une matière relevant du commerce international, et donc pouvant être confiée au MAECI.[28]

Dans un rapport commandé par le MAECI,[29] il est recommandé de constituer « une agence de promotion des services d'éducation à l'étranger (APSEE), qui agirait comme organisme indépendant et serait la propriété du gouvernement du Canada. L'APSEE devrait être petite, souple et axée sur les résultats, s'appuyer sur des connaissances spécialisées, être prête à croître et à évoluer et être entièrement canadienne. L'APSEE devra réussir à se tailler une place dans un système fragmenté et complexe qui est actuellement en proie à des bouleversements. Il importe de garder à l'esprit que, dans ces conditions, tous devront accepter de faire des compromis pour assurer le succès de l'APSEE; il n'y a pas de place pour les positions catégoriques. La présente évaluation n'est pas en mesure d'établir la faisabilité d'une telle proposition.

[28] Cette affirmation ne constitue en rien une opinion juridique.

[29] Illuminate Consulting Group, *Pratiques exemplaires pour la promotion des services canadiens d'éducation*, rapport préparé à l'intention du MAECI, septembre 2009.

4.0 RENDEMENT

Ce chapitre traite en particulier de trois questions portant sur le rendement : les programmes ont-ils atteint les résultats attendus; les programmes ont-ils été gérés de manière efficiente et économique; les structures de gouvernance et de gestion des programmes ont-elles contribué à la réussite des programmes?

4.1 Atteinte des résultats attendus

L'atteinte des résultats attendus a été évaluée par rapport à la portée des programmes auprès de leurs publics cibles, de l'atteinte de leurs objectifs respectifs, et de l'utilisation des programmes par les missions.

La grille d'évaluation comportait à l'origine plusieurs indicateurs provenant du CRV respectif des programmes. Cependant, en réalisant l'étude, il a été observé que bon nombre de ces indicateurs n'avaient pas encore été mesurés par les programmes; l'évaluation a donc essentiellement porté sur les données qualitatives recueillies dans le cadre des visites aux diverses missions et des sondages effectués auprès de l'ensemble des missions.

4.1.1 Comprendre le Canada

Constatation 11 ***Le programme Comprendre le Canada suscite un foisonnement d'activités intellectuelles au sujet du Canada et peut influer sur la position de pays étrangers sur le Canada, mais on dispose de peu de preuves factuelles à cet égard.***

Selon le CRV du programme, les résultats à court terme attendus du programme Comprendre le Canada sont les suivants :

Résultats attendus	Observations
Les programmes d'études canadiennes sont davantage harmonisés aux priorités du gouvernement du Canada.	Avec le nouveau programme Comprendre le Canada (2008), les demandes obtenant une cote similaire au plan de l'excellence académique sont pondérées en tenant compte de leur pertinence en regard des priorités du contenu du programme, soit : • la démocratie, la primauté du droit, les droits humains; • la prospérité économique et la compétitivité; • l'environnement et l'énergie; • la gestion de la diversité; • le Partenariat nord-américain; • la paix et la sécurité. Selon une récente compilation d'informations du PRE, « (…) lors de cette première année, plus de 84 % des subventions que nous avons accordées sur une base compétitive, toutes composantes confondues, étaient directement reliées à l'une des six priorités susmentionnées. »[30] Lors des entrevues et des visites sur le terrain, plusieurs répondants ont signalé que l'inclusion de thèmes prioritaires était mal perçue par les intervenants en 2008, car cela semblait être un empiètement sur l'indépendance dont jouissaient les bénéficiaires des subventions depuis plusieurs années. Dans certains pays, cela a contribué à une baisse du nombre de demandes dans le cadre de ce programme. Dans d'autres pays, cela a résulté en une diversification du bassin de chercheurs attirés par le programme. Plusieurs répondants ont souligné que maintenant que les demandeurs ont acquis une certaine expérience du critère des thèmes prioritaires, ils réalisent que ces thèmes sont suffisamment larges pour englober la plupart des sujets de recherche.

Résultats attendus	Observations
Les conférences, la recherche, les contenus de cours et les publications au sujet du Canada sont élaborés et appuyés par des sources locales.	À l'occasion d'un sondage mené auprès des bénéficiaires par le CIEC pour le compte du MAECI,[31] les activités réalisées grâce au programme Comprendre le Canada ont été nombreuses et diversifiées. En voici un échantillon : • 103 lettres d'information; • 30 revues savantes ayant publié des articles sur le Canada ou des études canadiennes; • 12 colloques annuels, 11 conférences biennales et deux conférences triennales présentées par des associations bénéficiaires; • 17 colloques d'étudiants; • 32 ateliers hors campus; • 63 activités communautaires ou en milieu scolaire entreprises sous l'égide d'un CIEC; • 40 initiatives visant à élaborer des contenus de cours pour des écoles; • 79 conférences et séminaires présentés par divers CIEC; • 54 publications spéciales préparées par les CIEC; • 541 articles publiés annuellement; • 94 ouvrages publiés annuellement; • 150 000 étudiants suivent des cours dont une partie ou la totalité du contenu est axée sur le Canada; • 415 thèses de doctorat; • 1 570 thèses de maîtrise par année.

Résultats attendus	Observations
L'établissement de nouveaux réseaux de collaboration.	Le programme pourrait susciter une plus grande collaboration entre chercheurs, centres d'études et associations, entre les intervenants et les missions, entre les missions et le PRE. Or, les observations découlant des entrevues et des visites sur le terrain indiquent plutôt que le nouveau programme a exacerbé la concurrence et la rivalité entre les divers intervenants et affaibli les communications entre ceux-ci. Plusieurs répondants du milieu des associations estiment que celles-ci ont été laissées pour compte par le processus de sélection des demandes et que personne ne possède les connaissances ni la capacité requises pour susciter les synergies comme cela se faisait par le passé. Les dossiers de GLE indiquent que les missions ont été consultées et invitées à formuler leurs observations et leurs recommandations au sujet de toutes les demandes présentées. Cependant, les missions déplorent le rôle dans lequel elles sont confinées, le fardeau que cela occasionne et le peu d'influence qu'elles estiment avoir sur la décision d'accorder ou non les demandes.

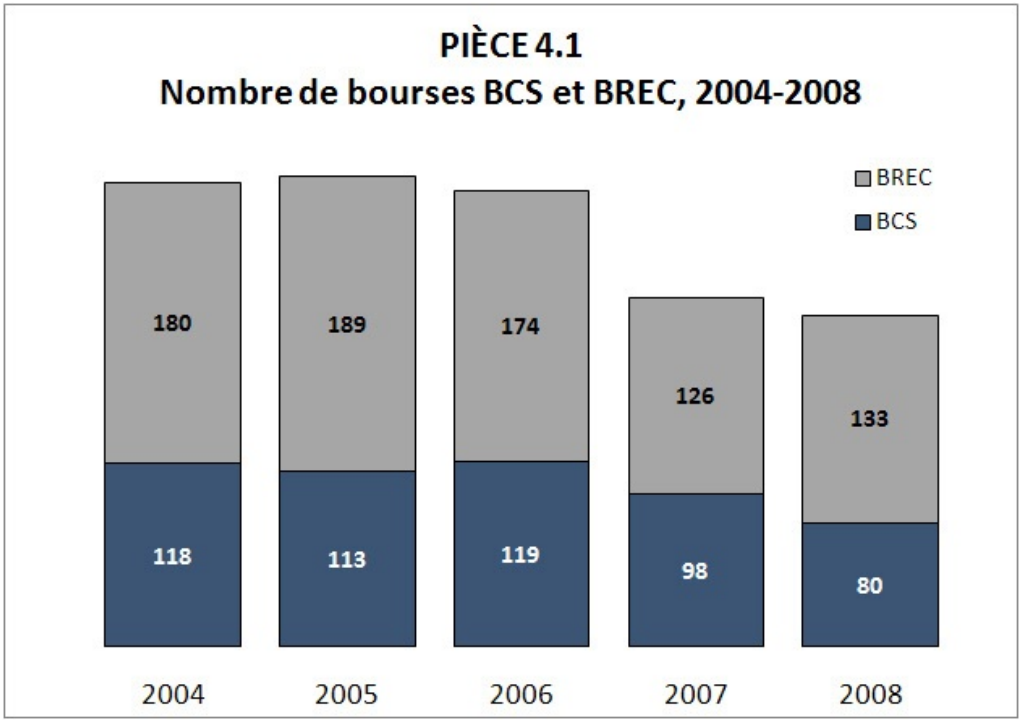
[30] Rapport préparé par le PRE pour le programme Comprendre le Canada, à partir des données recueillies au cours de l'exercice 2008-2009. La classification des bourses n'a pas fait l'objet d'une vérification.

[31] Rapport inédit et inachevé préparé par le CIEC pour le compte du MAECI. Certains éléments de cette étude non vérifiée ont été communiqués par le directeur adjoint du programme Comprendre le Canada.

Les résultats attendus à moyen terme du programme Comprendre le Canada sont :

Résultats attendus	Observations
Les universitaires et les leaders d'opinion étrangers ont acquis une compréhension à la fois plus vaste et plus approfondie du Canada et des enjeux qui lui sont propres.	L'équipe d'évaluation n'a pu obtenir des preuves directes de la compréhension du Canada acquise par les universitaires et leaders d'opinion étrangers qu'au moyen de quelques entrevues avec des bénéficiaires de subventions lors des visites sur le terrain. Il est raisonnable de penser que le savoir ainsi acquis l'ait été en raison des travaux réalisés grâce aux quelque 500 bourses et subventions accordées dans le cadre du programme Comprendre le Canada en 2008 (et de l'année précédente et suivante). Cette analyse doit également tenir compte du fait que les fonds accordés dans le cadre du programme Comprendre le Canada servent souvent au démarrage ou à la validation de projets qui obtiendront par la suite un financement considérable d'autres sources (le raisonnement voulant que si le Canada juge valables les activités académiques portant sur le Canada, ce doit être le cas). La pièce 4.1 (reproduisant un extrait de la pièce 1.1) illustre toutefois une tendance troublante : au fil des ans, le nombre de bourses du Programme de bourses de complément de spécialisation (visant le développement de contenus de cours) et les bourses du Programme de bourses de recherche en études canadiennes (visant à recueillir des renseignements au Canada) diminue. C'est un fait préoccupant, si on considère qu'il est important de s'assurer de la disponibilité de cours et de publications sur le Canada (et de l'effet multiplicateur de ces initiatives)
L'établissement d'un réseau soutenu, stable et dynamique de professionnels et de leaders d'opinion étrangers bien disposés envers le Canada et ayant un intérêt soutenu envers le Canada.	L'équipe d'évaluation n'a pu relever des données scientifiques au sujet de l'ampleur du réseau de professionnels et de leaders d'opinion que l'on surnomme les « canadianistes ». On nous a informés que le CIEC maintenait une base de données des canadianistes à l'étranger, sans toutefois pouvoir vérifier combien étaient toujours actifs. Par ailleurs, malgré l'existence d'une liste des Centres d'études canadiennes, il ne semble pas qu'ils soient tous encore en activité. L'évaluation n'a donc pas pu déterminer si ces réseaux étaient effectivement soutenus, stables ou en croissance.

Résultats attendus	Observations
	Les opinions recueillies lors des entrevues et des visites sur le terrain semblent indiquer que l'ajout des thèmes prioritaires en 2008 a suscité un plus grand intérêt chez les experts issus de disciplines non traditionnelles à l'égard du programme et du Canada (les bénéficiaires traditionnels du programme étaient fortement représentés dans les disciplines comme la littérature et l'histoire). Certaines modifications apportées au programme en 2008 n'ont pas été bien accueillies (notamment les nouveaux formulaires de demande et le processus d'examen des dossiers, précisé à la section suivante) et ont pu rebuter des membres du réseau.
Le renforcement des rapports entre les établissements d'éducation de l'étranger et du Canada.	Il existe des preuves anecdotiques que le programme a contribué au renforcement des rapports entre les établissements d'éducation de l'étranger et du Canada; des chercheurs rencontrés lors de visites sur le terrain ont en outre cité le nom de collègues canadiens avec lesquels ils avaient travaillé ou qu'ils avaient rencontrés lors d'un voyage organisé dans le cadre des bourses des programmes BCS et BREC. Aucune donnée quantitative n'est disponible à cet égard, ni élément permettant de distinguer les liens déjà établis, et qui se sont poursuivis, et les nouveaux liens.



Dans le cadre du sondage, 14 missions (parmi les 22 ayant répondu à cette question) ont indiqué qu'elles étaient plutôt ou complètement en accord avec l'énoncé « Il est clair que, dans le contexte de cette mission, le programme Comprendre le Canada a atteint ses objectifs »; 16 missions (sur 22) ont indiqué que « Dans le contexte de cette mission, le programme Comprendre le Canada a grandement contribué à l'avancement de la politique étrangère du Canada dans les domaines du savoir et de la recherche. »

Les répondants attribuaient l'atteinte des objectifs principalement à la contribution du programme à la promotion de la politique étrangère du Canada. Les répondants ont notamment relevé divers moyens facilitant la réalisation de cet objectif, notamment l'établissement et le maintien de relations avec des organismes et des établissements locaux et l'organisation de colloques et d'autres activités grâce au programme. Ils ont également signalé l'apport du financement offert par l'entremise du programme dans l'établissement de partenariats avec des groupes de réflexion et l'organisation d'activités portant sur des enjeux prioritaires pour l'avancement de la politique étrangère canadienne. Ces activités sont d'ailleurs vues comme étant des occasions précieuses pour promouvoir la politique étrangère du Canada et de stimuler le dialogue entre les décideurs et les penseurs canadiens et étrangers. D'autres répondants indiquaient plutôt l'intérêt accru envers le Canada comme critère manifestant l'atteinte des objectifs. D'autres ont signalé notamment l'augmentation du nombre de demandeurs de grande qualité pour des projets de recherche dans des secteurs prioritaires, de même que le nombre accru de programmes d'études canadiennes favorisant la participation de conférenciers de haut niveau à divers événements.

Six missions ont fourni des commentaires négatifs quant à l'atteinte des objectifs du programme Comprendre le Canada. Elles attribuaient ces constats à un manque de ressources humaines et de ressources financières, ainsi qu'à un manque d'intérêt et de candidatures admissibles. Les commentaires faisaient également état de la nécessité de simplifier le processus d'accès au programme, de mieux harmoniser le programme aux priorités, et d'obtenir davantage de rétroaction de GLE.

4.1.2 Programme des bourses internationales

Constatation 12 ***Il n'a pas été possible de se prononcer sur le rendement du Programme de bourses internationales, à titre d'intervention autonome, en raison du manque de renseignements sur les bénéficiaires des bourses.***

Selon le CRV du programme, les résultats à court terme attendus du Programme de bourses internationales sont les suivants :

- une collaboration accrue entre les établissements et le gouvernement;
- une plus grande sensibilisation au fait que le Canada est une destination de choix pour les études;
- une plus grande mobilité et l'optimisation de la demande pour des Canadiens et des étrangers talentueux.

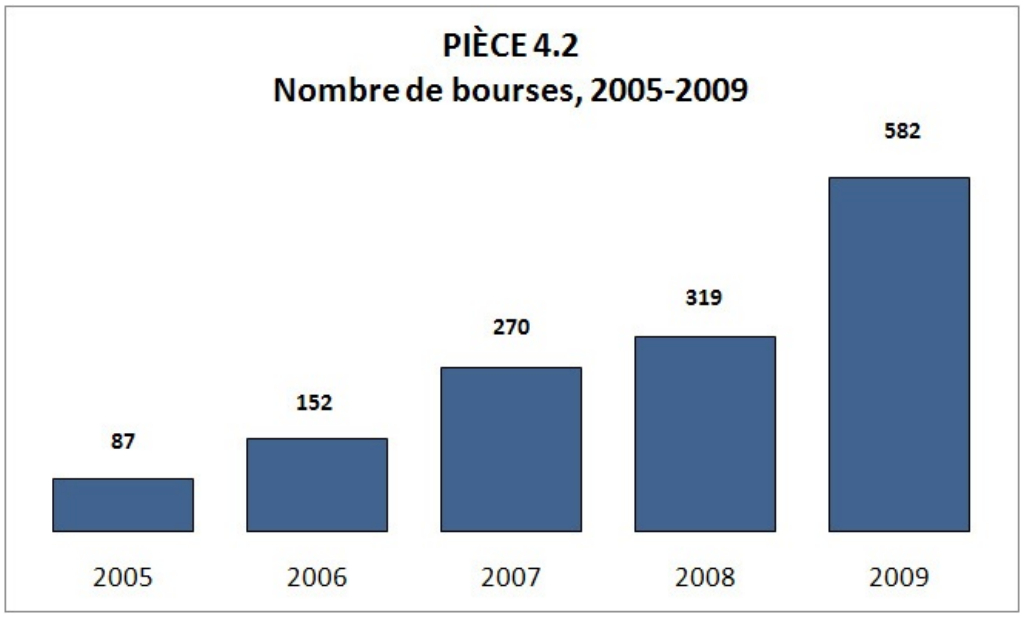
Les résultats attendus à moyen terme pour le Programme des bourses internationales sont les suivants :

- des liens plus forts, stables et durables et une plus grande collaboration entre les établissements d'enseignement supérieur;
- une compréhension et une collaboration accrues des étudiants étrangers envers le Canada;
- un plus grand nombre d'étudiants diplômés de pays bénéficiaires de l'aide publique au développement qui retournent dans leur pays respectif pour contribuer à son développement;
- une plus grande contribution à l'innovation au Canada par des universitaires canadiens et étrangers.

Malgré la priorité accordée à l'attribution de bourses par le gouvernement du Canada (sous la forme de l'établissement récent du Programme des futurs leaders dans les Amériques), les bourses n'ont pas été souvent mentionnées durant les entrevues et les visites sur le terrain, les répondants n'ayant pas vraiment de renseignements à communiquer à ce sujet. En effet, la plupart du temps, les missions ne servaient que de boîtes aux lettres à partir desquelles les demandes sont simplement redirigées aux établissements d'enseignement destinataires au Canada. Il s'ensuit que très peu de

renseignements étaient disponibles sur le rendement des bourses ou des bénéficiaires de celles-ci.

Les données sur le nombre de bourses demandées et accordées sont présentées à la pièce 1.2. Le tableau de la pièce 4.2 ci-après illustre cependant la forte progression du nombre de bourses demandées et accordées au cours des dernières années.



En ce qui concerne le programme le plus imposant, le Programme des futurs leaders dans les Amériques (PFLA), la principale contrainte à son succès était, selon les répondants consultés lors des visites sur le terrain, la lenteur de l'adhésion à ce programme par les universités canadiennes (lesquelles doivent accepter les étudiants et cosigner la demande de bourse), est attribuable au manque de promotion de ce programme au Canada.

Selon les données recueillies dans le cadre du sondage, 10 missions (sur les 21 ayant répondu à cette question) ont indiqué que le Programme de bourses internationales atteignait ses objectifs, alors que 11 ont mentionné qu'il avait grandement contribué à l'avancement de la politique étrangère du Canada dans les domaines du savoir et de la recherche. Les répondants ont signalé une amélioration de la qualité des candidats demandant et obtenant une bourse, en plus d'un plus grand intérêt à l'égard du programme et une augmentation du nombre de demandes reçues. Un répondant a mentionné que même si le programme n'en était qu'à sa troisième année, le nombre de demandes avait doublé au cours de la dernière année, et il prévoyait une forte augmentation pour la prochaine année. Les autres indicateurs de l'atteinte des objectifs étaient la plus grande variété de disciplines représentées et de recherches importantes

entreprises dans des secteurs prioritaires : « La variété, la profondeur et l'importance des travaux réalisés par les boursiers de recherche postdoctorale témoignent de l'efficacité du programme. »

Les critiques formulées à l'égard du Programme des bourses internationales ciblaient des éléments différents d'un répondant à l'autre. On a notamment signalé l'insuffisance de candidats du calibre voulu; l'insuffisance de critères pour une sélection optimale; et l'absence de bourses offertes dans le pays de la mission.

4.1.3 Politique internationale d'éducation

Constatation 13 ***Il n'a pas été possible de se prononcer sur le rendement de la Politique internationale d'éducation en raison du manque de renseignements à cet égard.***

Le CRV de la Politique internationale d'éducation fait état des activités suivantes :

- l'établissement et le maintien de relations avec les gouvernements fédéral et provinciaux de manière à susciter leur participation aux politiques et aux activités du Canada en matière d'éducation internationale;
- l'organisation, le financement et la coordination de la représentation du Canada dans le cadre d'activités portant sur l'éducation internationale;
- la coordination, la réalisation et l'analyse des enjeux liés à la coopération internationale en matière d'éducation;
- l'évaluation et la présentation de rapports sur les tendances nationales et internationales en matière d'éducation;
- la direction et la facilitation du processus menant à la signature et à la ratification d'accords sur diverses questions liées à l'éducation;
- le suivi du respect des modalités par les intervenants en ce qui concerne les accords conclus.

Les activités réalisées dans le cadre de cette politique doivent produire les résultats suivants :

- la participation et la représentation du Canada dans des forums internationaux;
- des conférences préconisant des politiques internationales en lien avec les intérêts du Canada;
- des rapports sur les enjeux et les tendances dans le domaine de l'éducation internationale;
- des accords sur diverses questions liées à l'éducation;
- des rapports sur les relations bilatérales et régionales;
- des rapports d'évaluation remplis par les délégués.

Les résultats à court terme attendus pour ce programme sont les suivants :

- une représentation, coordination et compréhension accrues des priorités internationales du Canada en matière d'éducation;
- une coopération internationale accrue par la mise en œuvre de politiques qui prennent en compte les intérêts du Canada;
- une sensibilisation accrue au sein de la communauté de l'éducation internationale des politiques et de l'expérience du Canada en éducation;
- la conformité à tous les éléments visés par les modalités des divers accords.

Les résultats attendus à moyen terme pour ce programme sont les suivants :

- un impact accru des politiques canadiennes au sein de la communauté internationale;
- une adhésion accrue des gouvernements provinciaux envers une approche pancanadienne à l'égard des enjeux en matière d'éducation internationale.

Malgré le peu de données disponibles sur le rendement et les résultats obtenus dans le cadre de la Politique internationale d'éducation, des informations ont toutefois été relevées au sujet des activités et des réalisations dans le cadre de divers accords, notamment l'accord avec la Chine sur un programme d'échanges d'universitaires et de bourses d'études pour l'égalité des chances; avec le Brésil, sur la mobilité économique des étudiants et la collaboration scientifique; et avec l'Inde, sur la coopération en matière d'éducation supérieure. D'autres accords négociés en tout ou en partie dans le cadre de la Politique internationale d'éducation comprennent entre autres : l'Accord Canada-États-Unis sur l'établissement d'une fondation binationale d'échanges d'études, l'accord-cadre de coopération Canada-Union européenne en matière d'enseignement supérieur, de la formation et de la jeunesse, la Convention sur la reconnaissance des qualifications relatives à l'enseignement supérieur dans la région européenne, et l'Accord culturel entre le Canada et le Mexique.

L'évaluation a révélé que des répondants clés n'étaient pas au courant de l'existence de ce programme ni de son mandat. Certains se sont même dits surpris d'en apprendre le titre, « Politique internationale d'éducation », soulignant que « bien qu'une telle politique n'existe pas », ils souhaiteraient qu'une politique semblable soit établie.

Selon le rapport des dépenses pour l'exercice 2008-2009 produit par le CMEC, une somme d'environ 99 000 $ a été consacrée à quelque 27 activités en puisant à même la subvention fédérale provenant de ce programme, alors que le CMEC a investi environ 54 000 $ de ses propres fonds pour tenir 11 activités.

4.1.4 Édu-Canada

Constatation 14 Le programme Édu-Canada a atteint d'importantes réalisations; il reste à documenter le rendement de ce programme dans la production de ces réalisations.

Selon le CRV du programme, les résultats à court terme attendus du programme Édu-Canada sont :

Résultats attendus	Observations
Une sensibilisation accrue au sein de l'auditoire cible.	Ce résultat peut avoir deux significations : la sensibilisation accrue auprès des étudiants étrangers concernant les occasions d'études au Canada, et la sensibilisation par les établissements d'enseignement canadiens des occasions d'études. Édu-Canada est un programme de commercialisation visant à accroître le nombre d'étudiants étrangers au Canada, le premier de ces deux sens serait le plus important à retenir. Or, à l'heure actuelle, on ne dispose pas de preuve empirique à l'effet que les efforts du programme Édu-Canada aient produit cet effet. Il est peut-être trop tôt pour en tirer des conclusions, mais le programme n'a pas les outils de mesure nécessaires pour évaluer l'incidence de ses activités. Pour ce qui est de la sensibilisation des établissements canadiens, des répondants clés ont signalé que la plupart des plus grands établissements d'enseignement s'étaient déjà dotés d'une stratégie de commercialisation internationale. Il appert toutefois que l'élaboration de l'image de marque « Éducation au Canada » ait eu l'effet secondaire de mieux informer les établissements d'enseignement du potentiel de l'éducation internationale. Des répondants confirment qu'il reste encore beaucoup à faire pour sensibiliser les établissements d'enseignement canadiens sur les retombées des exportations dans ce domaine et les convaincre qu'une approche de promotion pancanadienne était plus efficace que des efforts de commercialisation individuels.

Résultats attendus	Observations
Les missions du Canada dans les marchés prioritaires sont plus actives dans la promotion du Canada à titre de destination de choix pour les études.	Des 37 missions ayant répondu au sondage effectué auprès des missions, 34 ont indiqué qu'elles participaient à la promotion des services d'éducation du Canada. Le niveau de participation variait toutefois énormément, pouvant aller d'une journée par année à quelque 550 jours-personne. La promotion des services d'éducation était considérée comme une priorité élevée ou très élevée pour 20 des 37 missions sondées. Il y a des divergences entre le programme Édu-Canada et certaines missions au sujet de ce qui constitue un marché prioritaire. Il est arrivé que le programme Édu-Canada ait demandé à des missions de réaliser des activités alors que ces missions ne considéraient pas la commercialisation des services d'éducation comme étant prioritaire, alors que ces activités étaient déjà réalisées convenablement par les établissements d'enseignement canadiens.
Activité accrue des missions et renforcement des relations entre les intervenants.	Il n'existe pas de données historiques permettant de déterminer s'il y a eu un plus grand nombre d'activités promotionnelles dans le cadre du programme Édu-Canada par rapport à la période précédent la mise en place de ce programme. Puisque le système d'information du secteur du commerce international est davantage axé sur les résultats que sur les activités réalisées, il est possible de douter de l'utilité de ce système pour fournir des renseignements pertinents sur le rendement des activités des missions en ce qui concerne la commercialisation des services d'éducation. Des répondants clés ont souligné que la conception d'une image de marque canadienne constituait une réalisation digne de mention, tant sur le plan du succès du processus multipartite qui a été nécessaire que de l'utilité de présenter une image cohérente du Canada sur les marchés internationaux.

Résultats attendus	Observations
Accroissement des liens interinstitutionnels.	Ce résultat n'est pas mesuré par des données quantitatives. Les répondants clés n'y voyaient pas un résultat probable de ce programme. Lors des visites sur le terrain, les commentaires obtenus indiquaient plutôt que les établissements avaient tendance à vouloir mener leurs activités de manière isolée plutôt que d'une manière concertée. Par ailleurs, la collaboration entre des établissements d'enseignement canadiens et étrangers a été existait avant l'avènement du programme Édu-Canada.
Accroissement du nombre d'étudiants étrangers faisant leurs études dans des établissements d'enseignement canadiens.	Le programme n'a pas les outils nécessaires pour mesurer de manière fiable si ses activités ont contribué à augmenter le nombre d'étudiants étrangers étudiant au Canada. Un tel résultat ne pourrait être observé que quelques années après la réalisation de telles activités. Toutefois, le programme a commencé à observer les tendances dans les inscriptions d'étudiants étrangers auprès des établissements canadiens et note que des changements semblent s'opérer dans la direction prévue.

Les résultats à moyen terme du programme Édu-Canada sont :

Résultats attendus	Observations
Le renforcement de la renommée internationale de l'éducation canadienne.	Alors que plusieurs répondants clés et représentants dans les missions saluent les efforts du programme Édu-Canada, peu d'entre eux estimaient qu'il avait réussi à renforcer la renommée internationale des études au Canada. Il est sans doute trop tôt pour en juger. Les commentaires étaient à l'effet que le travail effectué jusqu'à présent avait posé d'importants jalons vers l'atteinte de cet objectif, notamment l'établissement de l'image de marque du Canada dans ce domaine.

Résultats attendus	Observations
La clientèle et les intervenants utilisent le programme Édu-Canada comme outil de choix pour obtenir des renseignements sur ce marché et promouvoir leurs intérêts.	Selon les renseignements qualitatifs recueillis dans le cadre des entrevues, les établissements n'avaient pas encore adopté l'image de marque « Imagine Éducation au/in Canada » comme outil de promotion de leurs services d'éducation sur la scène internationale. Ce n'est peut-être qu'une question de temps avant qu'ils l'adoptent davantage, étant donné que l'image de marque n'est disponible que depuis peu.
Les établissements d'enseignement supérieur canadiens participent en grand nombre au programme.	Il n'existe pas de données pour appuyer quelque conclusion que ce soit. Les établissements d'enseignement n'ont pas été sondés à cet égard, que ce soit directement par le programme ou dans le cadre de cette évaluation. Toutefois, il ressort des preuves anecdotiques recueillies lors des visites sur le terrain que les établissements canadiens demeurent réticents à abandonner leurs façons de faire de manière isolée en ce qui a trait aux activités promotionnelles.

En réponse au sondage, 23 répondants des missions (sur les 34 ayant répondu à la question) se sont dit en accord avec l'énoncé « De toute évidence, dans le contexte de cette mission, la promotion des services d'éducation offerts par des établissements d'enseignement du Canada a atteint ses objectifs. » La plupart des commentaires positifs ont visé la possibilité pour les missions de participer à plusieurs événements comme les foires et salons professionnels et des conférences. Selon les répondants, la présence à de tels événements avait principalement pour objet de mousser la notoriété du Canada à titre de destination de choix pour faire des études, l'un des répondants précisant en outre que cela comportait également d'autres avantages pour le Canada : « Ces activités fournissent une occasion de réseauter avec des acteurs importants du secteur de l'éducation internationale, d'observer les tendances dans ce domaine, et d'obtenir de précieux renseignements sur ce marché au profit des intervenants canadiens. » Plusieurs autres répondants ont signalé une augmentation du commerce international, comme le prouve la délivrance d'un nombre croissant de visas d'étudiants, la participation des étudiants aux divers salons et conférences, et leur intérêt manifeste envers le Canada pour poursuivre leurs études supérieures.

Certains représentants des missions ont formulé des critiques au sujet de l'initiative Édu-Canada. Les raisons justifiant le défaut d'atteindre les objectifs variaient, mais on a relevé une trame commune, soit une déconnexion entre les orientations de l'initiative Édu-Canada et les réalités locales dans certains pays. Parmi les autres facteurs ayant nuit à la réussite de la promotion de l'éducation dans le cadre de ce programme, signalons l'absence de bourses offertes par les universités canadiennes aux étudiants

diplômés (contrairement aux États-Unis) et des problèmes liés à la reconnaissance par le Canada des diplômes de premier cycle d'autres pays (notamment des pays européens à cause du processus de Bologne, et le système modulaire en Europe et en Inde).

Parmi les autres raisons citées pour justifier le défaut d'atteindre les objectifs, signalons : l'éducation n'est pas un secteur prioritaire; l'insuffisance des ressources humaines; l'absence d'une approche stratégique; l'absence de communications de la part de l'Administration centrale. L'un des répondants a souligné la difficulté de mesurer les résultats obtenus : « Nos activités ne ciblent pas des disciplines spécifiques en lien avec nos priorités, mais s'adressent plutôt à la population en général. Il nous est dès lors impossible de mesurer de manière concrète si nos efforts ont ou non une incidence dans ce marché. »

4.1.5 Expérience internationale Canada

Constatation 15 ***Le programme Expérience internationale Canada a renforcé ses processus de gestion; ses priorités actuelles en matière de rendement visent notamment la promotion du programme auprès des jeunes Canadiens et la mesure du rendement.***

Résultats attendus	Observations
Une compréhension mutuelle des autres cultures par les voyages et les expériences de vie et de travail à l'étranger.	Il n'existe pas de preuve empirique de l'atteinte de ce résultat. Plusieurs représentants de missions ont toutefois relevé ce résultat comme étant une importante justification pour ce programme, mais leur conclusion était fondée sur des preuves anecdotiques et leur propre jugement à cet égard.
Une notoriété accrue du programme EIC.	Il existe peu de preuves empiriques de la réalisation de ce résultat. Le CRV propose d'utiliser des données sur les visites du site internet du programme à titre d'indicateur de sa notoriété. Or, le nombre de visites mensuelles du site internet du programme a très peu progressé entre août 2008 et juin 2009 (environ 8 000 visites[32]) et juillet 2009 à février 2010 (8500 visites[33]).
La cohérence des modalités du programme EIC sur le plan de la reddition de compte et de la responsabilisation.	Selon des répondants clés, le programme EIC a souffert d'une absence de structures et de politiques rigoureuses en 2007 lorsque le programme a commencé à utiliser la formule des frais à l'utilisation. On a depuis mis en œuvre des initiatives pour élaborer des pratiques normalisées et des directives

Résultats attendus	Observations
	pour interpréter les modalités du programme. Le programme EIC a renforcé ses méthodes administratives en établissant entre autres une politique d'évaluation des impacts sur la vie privée, un CRV, un manuel d'instructions permanentes d'opération normalisé et des normes de service, en plus d'une structure de responsabilisation pour la mesure du rendement. D'autres éléments sont en attente de la normalisation dont celui des paiements excédentaires. Le programme ne possède pas de base de données intégrée lui permettant de faire un bilan de la mise en œuvre de ses activités ni d'évaluer le rendement.
Une collaboration efficace avec les partenaires du programme	Les partenaires canadiens de la prestation du programme sont généralement satisfaits de l'administration du programme. On signale cependant un problème potentiel en raison d'une demande judiciaire du gouvernement du Canada pour lancer un appel d'offre au Royaume-Uni (et possiblement ailleurs) afin de trouver un fournisseur de services pour traiter les demandes pour le programme EIC. Puisque le marché subséquent viserait uniquement le traitement des demandes, le marché des partenaires qui jouissent d'une situation de monopole dans certains pays (comme SWAP) pourrait en souffrir. CIC est un partenaire clé du programme EIC. Les relations avec CIC sont généralement positives et productives. Parmi les irritants recensés, signalons l'absence d'une stratégie de communication claire au sein du Programme et entre les deux organisations et l'imprécision des cibles annuelles fournies par le MAECI et utilisées par CIC dans la planification de ses ressources humaines.

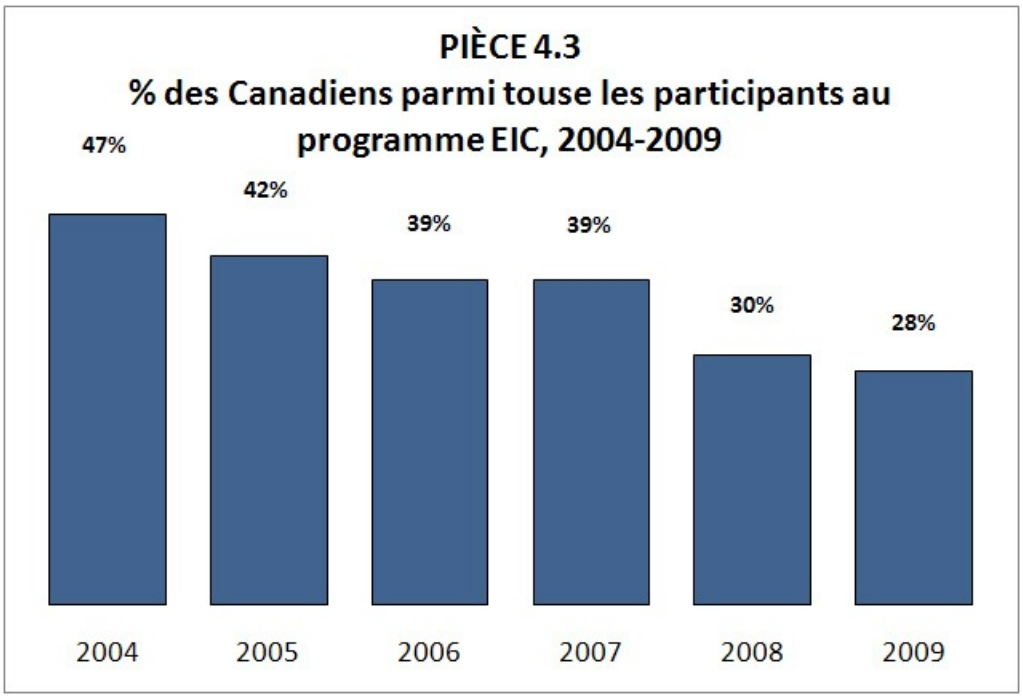
[32] Selon l'analyse des registres du serveur par PublicInsite produite pour le compte du MAECI et remise à celui-ci en août 2009. La moyenne de 8 000 visites par mois exclut le mois de mars 2009 au cours duquel une campagne de promotion ponctuelle a été effectuée. En incluant les données du mois de mars 2009, la moyenne monte à 17 000 visites.

[33] Selon les rapports d'achalandage mensuel produits par le PRE.

Les résultats attendus à moyen terme du programme Expérience internationale Canada sont :

Résultats attendus	Observations
Favoriser des relations bilatérales plus étroites entre le Canada et les autres pays.	Dans le contexte du programme EIC, les relations bilatérales se manifestent par la conclusion d'accords bilatéraux et la circulation réciproque des jeunes étudiants des deux pays. Il existe présentement 21 accords bilatéraux et trois autres sont en instance de ratification; des négociations sont en cours avec 15 autres pays. Les pays avec lesquels le Canada a déjà conclu des accords dans le cadre du programme EIC sont généralement des pays à faible risque (c'est-à-dire, des pays dont il est plus probable que les participants respecteront les règles du programme). Des répondants sont préoccupés du fait que certains pays avec lesquels la conclusion de tels accords est envisagée présentent un risque plus élevé (c'est-à-dire des participants qui risquent de ne pas rentrer dans leur pays d'origine à l'échéance du permis de séjour ou de réclamer le statut de réfugié en arrivant au Canada) et que des ressources supplémentaires devront être consacrées à l'examen des demandes en provenance de ces pays, en plus de faire un suivi des participants. Le caractère réciproque de ces accords peut se traduire de deux manières : la réciprocité des occasions offertes (p. ex. avec la France) et la réciprocité des permis accordés (p. ex. avec le Royaume-Uni). Dans les faits, tel qu'illustré à la pièce 4.3, établie à partir des données de la pièce 1.3, la proportion des Canadiens par rapport au total des participants de l'étranger au programme EIC a diminué entre 2004 et 2009, mais la participation des participants provenant de l'étranger a augmenté.
Accroître une perception favorable du Canada à l'échelle internationale.	Tel que mentionné en ce qui a trait au résultat visant l'accroissement de la compréhension mutuelle, il n'existe pas de preuve empirique de la réalisation de ce résultat. Plusieurs missions ont toutefois relevé ce résultat comme étant une importante justification pour ce programme, mais leur conclusion était fondée sur des preuves anecdotiques et leur propre jugement à cet égard.

Résultats attendus	Observations
Appuyer la mise en œuvre d'autres initiatives du gouvernement canadien.	Parmi les autres initiatives gouvernementales à considérer, signalons Avantage Canada, Éducation au Canada, le développement économique, l'immigration temporaire ou permanente au Canada, la pénurie de main-d'œuvre, etc. Ces retombées ont été mentionnées à maintes reprises dans le cadre des visites sur le terrain et des entrevues avec des répondants clés. On a notamment souligné que le programme EIC pouvait être utile aux employeurs canadiens à la recherche de travailleurs temporaires. Cependant, il existe une certaine résistance parmi les responsables des missions à divertir le programme EIC de ses objectifs diplomatiques à l'origine, en particulier parce que les accords avec les autres pays ont été négociés sur la prémisse de l'objectif de la compréhension mutuelle et non de considérations ayant trait au marché du travail. Il y a un risque que les attentes plus grandes à l'égard du programme EIC en regard d'objectifs autres que diplomatiques pourraient nuire aux relations avec certains gouvernements. Cependant, de tels objectifs ont été officialisés par un échange de lettres entre le sous-ministre de CIC et celui du MAECI dans lesquelles CIC a demandé au MAECI d'établir des cibles à court terme relativement aux enjeux du marché du travail.
Améliorer le perfectionnement professionnel et l'épanouissement personnel des participants grâce à l'acquisition d'expérience à l'étranger leur procurant un avantage concurrentiel sur le marché de l'emploi.	L'équipe d'évaluation n'a pas obtenu de preuve empirique de la réalisation de ce résultat. Plusieurs missions ont toutefois relevé ce résultat comme étant une importante justification pour ce programme, mais leur conclusion était fondée sur des preuves anecdotiques et leur propre jugement à cet égard.



On a demandé aux représentants de 17 missions d'indiquer la mesure dans laquelle ils étaient en accord avec l'énoncé suivant : « De toute évidence, dans le contexte de cette mission, le programme Expérience internationale Canada a atteint ses objectifs. » Parmi les 17 répondants, huit se sont dits plutôt sinon complètement en accord avec cet énoncé et ont souligné l'intérêt élevé envers le programme et la forte participation à celui-ci, et les avantages économiques qui en découlent pour le Canada comme étant les retombées attendues de ce programme sur les relations futures de ces personnes avec le Canada. Selon eux, le fort taux de participation pourrait mener à une meilleure compréhension du Canada, de sa culture et de sa société; cela signifie qu'il y aurait des dizaines, voire des centaines de milliers de citoyens étrangers adultes au sein du gouvernement, du secteur privé ou d'autres couches de la société, qui auront passé une année formative de leur vie au Canada. La compréhension du Canada qui s'ensuit est de nature à favoriser les relations bilatérales et à présenter une « occasion de communiquer des messages positifs » aux responsables étrangers ainsi qu'à la population.

Les représentants des missions qui ont formulé des critiques au sujet du programme EIC signalaient le plus souvent l'insuffisance des ressources affectées à la gestion du programme et l'absence de structures ou de mécanismes permettant d'optimiser les retombées du programme. Sur dix-sept répondants, 10 se sont dits en accord avec l'énoncé suivant : « De toute évidence, dans le contexte de cette mission, le programme Expérience internationale Canada a grandement contribué à l'avancement de la politique étrangère du Canada dans les domaines du savoir et de la recherche. » Cette

opinion est également celle recueillie auprès des répondants du bureau du Premier ministre et du cabinet du ministre.

4.2 Démonstration de l'efficience et de l'économie des programmes

Les questions de l'évaluation au sujet de l'efficience et de l'économie des programmes portaient sur les facteurs ayant une incidence sur l'administration des programmes et le rendement des programmes, la possibilité de livrer les programmes à moindre coût et la capacité des programmes à assurer un suivi de l'atteinte de leurs objectifs et de leur rendement.

4.2.1 Comprendre le Canada

Dans les diverses missions, le programme Comprendre le Canada s'attire à la fois des éloges et des critiques. Les éloges s'adressent aux principes qui sous-tendent le programme, ses objectifs et ses résultats; les critiques visent essentiellement les processus et le niveau de financement du programme.

Facteurs ayant une incidence sur l'administration et le rendement des programmes

Le programme Comprendre le Canada propose une panoplie d'outils de financement; certains ciblent les associations nationales, d'autres des centres d'études, d'autres des individus, puis d'autres encore les missions. Malgré les modifications apportées au programme en 2008 afin de l'ouvrir aux organismes autres que du secteur universitaire, on nous signale que la complexité du processus favorise encore les individus et les organismes déjà au courant du programme, décourageant les nouvelles demandes par les démarches fastidieuses et les exigences qui ne semblent pas aller de pair avec le niveau relativement faible des bourses accordées. Cette complexité, jumelée aux ressources limitées disponibles dans les missions, rend difficile l'élaboration d'une stratégie quelconque au niveau des pays et des régions. Ainsi, il semble alors que la variété des outils proposés se traduit par une complexité et une rigidité accrues, plutôt qu'en un processus souple et susceptible d'adaptation.

Constatation 16 ***Le programme Comprendre le Canada est un programme complexe, qui est devenu bureaucratique et lourd tant pour les demandeurs que pour le personnel des missions.***

Le processus de présentation des demandes, mis en place dans la foulée de la nouvelle mouture du programme Comprendre le Canada à la suite de la nécessité d'un suivi plus rigoureux (Évaluation du Programme d'études canadiennes, 2005), a fait l'objet de critiques acerbes de la part de nombreux répondants. Les demandeurs trouvent le processus fastidieux et dispendieux, surtout eu égard au montant des bourses offertes. L'équipe d'évaluation a été informée par diverses sources que des

candidats potentiels se sont sérieusement posé la question, à savoir s'ils devaient consacrer du temps à remplir la nouvelle trousse de demande de bourse.

- La section du formulaire portant sur les renseignements de nature financière est considérée comme étant particulièrement exigeante.
- On citait souvent en comparaison d'autres programmes de pays étrangers (par exemple, le Programme d'échanges d'étudiants de l'Allemagne, le DAAD), qui met davantage l'accent sur le contenu du programme d'études que sur la logistique (frais d'hébergement, d'électricité, etc.).
- Plusieurs candidats potentiels jugent le processus de demande trop bureaucratique, surtout la section du formulaire portant sur le budget.
- Un processus de demande complexe est susceptible de repousser les nouveaux candidats et de favoriser les bénéficiaires existants.
- Les modifications apportées au programme ont eu des répercussions négatives plutôt que positives, sans doute en raison de l'absence d'une stratégie de communication expliquant les nouvelles modalités.
- Les programmes sont administrés sur un horizon de planification annuel, ce qui rend presque impossible le soutien d'une série d'activités prévues sur une plus longue période; les chercheurs doivent amorcer leurs travaux de manière précipitée, sans y accorder la réflexion nécessaire.

Le processus de sélection a aussi fait l'objet de critiques :

- Le processus comporte l'étude du dossier par la mission, par CIEC, par le groupe géographique, et ensuite par les responsables du programme à l'Administration centrale, un processus que certains jugent trop bureaucratique et opaque.
- Les demandes pour les trois programmes les plus populaires (PBCS, PBREC, DSRA) sont examinées par un comité du CIEC composé de deux personnes. Certains se demandent comment ces deux personnes sont en mesure de juger de l'excellence académique de candidats provenant d'autant de disciplines diverses. De plus, l'examen du dossier n'est pas indépendant : on a relevé des exemples dans lesquels un examinateur faisait état des commentaires de l'autre examinateur. Ce processus d'examen des demandes, quoique peu coûteux, pourrait être moins qu'efficace pour évaluer convenablement la qualité des candidatures reçues.
- Des missions ont formulé des critiques quant à l'expertise des examinateurs du CIEC et de leurs qualifications, qui passent outre aux évaluations attribuées par les missions ou les experts consultés dans le pays. Alors que cela pourrait indiquer que le processus de sélection est perçu par les missions comme étant plutôt nébuleux, injustifié et opaque, la direction du PRE indique que les modifications sont apportées pour des raisons administratives ou visent à ajouter d'autres bourses, en plus de celles qui ont déjà été accordées. Cependant,

aucun renseignement n'a été fourni à l'équipe d'évaluation au sujet des critères utilisés pour justifier ces décisions discrétionnaires.

- La décision finale incombe à la direction du PRE; or, des répondants clés ont indiqué que ces décisions peuvent diverger des recommandations formulées par les missions et le CIEC, sans que des justifications claires ne soient fournies. On ne sait pas exactement en fonction de quel plan ces décisions sont prises : celui du programme, celui de l'Administration centrale (qui ne dispose d'aucun plan officiel à cet égard); du plan de chaque mission (qui n'en ont pas non plus à cet égard); ou sans aucun plan.
- Du point de vue des demandeurs, au-delà de la mission, le processus semble un trou noir : on ne les informe pas du déroulement du dossier, ni de la méthode d'analyse, et aucune justification n'est fournie une fois la décision rendue.
- En raison de la complexité des outils proposés dans le cadre du programme, du fait que l'on s'attend à ce que ce soit les chercheurs qui initient des projets, et parce que les décisions de financement sont prises à l'Administration centrale, certaines missions estiment qu'il leur est impossible d'établir un plan de ce qui pourrait constituer un réseau optimal de canadianistes pour leur pays respectif et, par conséquent, de mettre en place les ressources requises pour mettre en œuvre un tel plan.

Officiellement, le processus de sélection est principalement fondé sur l'excellence académique des propositions; lorsque des demandes sont d'une qualité égale au plan de l'excellence académique, les demandes des secteurs prioritaires sont alors acceptées en priorité. Cependant, les objectifs du programme Comprendre le Canada ont un sens lorsqu'ils sont envisagés à l'échelle nationale, et non à l'échelle mondiale.[34] En fait, les véritables bénéficiaires du programme sont les missions, car elles sont aux premières lignes du champ de bataille diplomatique. La reconnaissance officielle de l'importance des missions dans le cadre de ce programme pourrait prendre la forme d'un nouveau critère, celui du « mérite », lequel combinerait l'excellence académique et l'impact potentiel des activités ainsi financées.[35]

---

[34] L'introduction des modalités du programme se lit comme suit : « Les relations académiques font partie intégrante de la stratégie du MAECI visant à faire valoir les intérêts du Canada dans le monde entier. Cette stratégie consolide son influence par le dialogue, la valorisation de sa renommée, la recherche coopérative, et l'établissement de réseaux de contacts et la promotion de la compréhension avec et parmi la population des pays partenaires, en particulier ceux qui constituent une priorité sur le plan des objectifs de la politique étrangère canadienne. »

[35] Ce critère est appliqué par la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé pour évaluer les demandes de subvention qui lui sont présentées.

Constatation 17 Le programme Comprendre le Canada est fortement centralisé et profiterait de meilleures communications pour assurer un plus grand apport au niveau des missions.

Pour certains, les missions sont les mieux placées pour décider du type de soutien le mieux adapté pour le réseau national de canadianistes. Il se peut que certains pays aient suffisamment de programmes d'études canadiennes en place; ils pourraient donc avoir un moins grand besoin des subventions du Programme d'aide au développement des études canadiennes. Ailleurs, le développement d'un programme d'études canadiennes pourrait avoir une incidence positive plus grande et les bourses de complément de spécialisation pourraient représenter un meilleur investissement. Dans les circonstances où la mission saisit bien ce qui devrait favoriser le développement optimal du réseau de canadianistes et quels outils produiront l'impact optimal, les bourses de Leadership canadien pourraient s'avérer le meilleur véhicule. Il s'agit donc de déterminer qui devrait prendre les décisions; les missions ou l'Administration centrale? De l'avis de certains répondants travaillant dans les missions, le contexte varie tellement d'un pays à un autre qu'il serait plus efficace et efficient que la planification et la gestion du programme Comprendre le Canada soient confiées aux missions; l'Administration centrale pourrait fournir des conseils et surveiller l'ensemble de l'administration du programme. À défaut d'un virage aussi radical, il a été suggéré d'accorder une plus grande importance à l'évaluation des demandes par les missions pour décider d'accorder ou non les subventions et assouplir les mécanismes de gestion de l'Administration centrale afin de mieux saisir les occasions qui se présentent.

Certains répondants clés ont formulé de vives critiques au sujet de l'administration du programme. Ils signalent, à titre d'exemple, les décisions tardives au sujet de la date d'échéance pour la présentation des demandes, qui ont fait en sorte que des candidats potentiels ne disposaient pas de suffisamment de temps pour préparer leur demande; par exemple, la date d'échéance pour la présentation des demandes de subventions pour l'édition 2010 du Programme d'aide au développement des études canadiennes (le 7 mars 2010) a été annoncée aux missions seulement le 22 janvier. Les délais dans la communication de la décision d'accorder ou non une subvention sont également des facteurs qui nuisent à la planification par les demandeurs de leur voyage au Canada. Dans certains pays, les échéances étaient mal adaptées à la fin des semestres universitaires. La centralisation de l'administration du programme semblait exacerber ces problèmes.

Il n'est donc pas surprenant de constater que les chercheurs n'étaient pas entichés de se voir imposer des thèmes prioritaires. Les universitaires prisent énormément leur indépendance, et peuvent aisément considérer l'imposition de telles priorités comme une entrave à celle-ci. Des chercheurs ont notamment fait valoir que l'imposition de thèmes prioritaires n'était pas utile, puisque les solutions aux problèmes actuels se trouvent généralement dans les recherches effectuées des années sinon des décennies auparavant. Ils estiment que la recherche axée sur les problèmes actuels est une vision

à court terme. Par ailleurs, des responsables au sein des missions ont souligné que l'imposition de thèmes prioritaires par le Canada aux chercheurs étrangers n'était sans doute pas la meilleure façon de favoriser le dialogue avec eux.

Le programme s'adresse à des douzaines de pays et compte sur le personnel du CIEC et du PRE pour agir en tant que mécanisme d'intégration. L'intégration et le soutien au programme pourraient plutôt profiter du recours à d'autres outils, notamment la création d'une communauté de pratique à l'intention des responsables dans les missions et la mesure du rendement du programme, en plus de mettre à contribution l'intranet du Ministère; or, on semble négliger de telles pistes de solution.

Le programme Comprendre le Canada s'adresse aux professeurs universitaires agrégés jouissant d'une permanence au sein de leur institution respective. Cependant, en raison des caractéristiques démographiques propres à cette profession, les plus jeunes universitaires doivent attendre plusieurs années avant d'acquérir un tel statut. Ils suggèrent qu'on leur donne accès également à ces subventions afin de soutenir la relève des canadianistes.

Plusieurs répondants ont souligné la nécessité de mieux promouvoir le programme Comprendre le Canada auprès de groupes cibles dans certains pays. Les répondants estiment qu'une telle mesure permettrait d'augmenter le nombre et la qualité des propositions. Toutefois, étant donné les ressources limitées dont jouit ce programme, il faudrait tout d'abord analyser de manière réaliste quel serait le résultat probable d'une telle campagne de promotion.

Constatation 18 Le programme Comprendre le Canada n'a pas encore su tirer profit des nouvelles technologies.

L'innovation peut parfois être tempérée en raison de la longue histoire du programme. Pendant des décennies, le programme Comprendre le Canada était fondé sur l'attribution de bourses et de subventions à des chercheurs et à des organismes du milieu universitaire. Il faudrait peut-être actualiser ce modèle en raison notamment des nouvelles possibilités offertes par les communications électroniques, la publication en ligne et le réseautage social. Par exemple, pendant un certain temps, l'ambassade à Paris maintenait une liste des chercheurs canadiens qui habitaient en France, une initiative que les chercheurs français et le personnel de l'ambassade jugeaient particulièrement efficace et efficiente; or, elle a été abandonnée en raison de restrictions budgétaires. Autre exemple : il n'existe présentement aucun outil avec lequel on pourrait constituer un réseau de canadianistes au-delà des frontières nationales (sauf en Europe); de fait, les candidats du programme estiment qu'en raison de sa structure, il devient pratiquement impossible d'établir des collaborations avec d'autres chercheurs au-delà des frontières; pourtant, il serait facile d'utiliser les applications informatiques facilitant actuellement le réseautage social pour appuyer les échanges entre chercheurs. Le CIEC a lancé un projet sur Facebook. Par exemple, le

CIEC a une liste de quelque 6 000 canadianistes dans son site Internet. Par ailleurs, un sondage réalisé par le CIEC pour le compte du MAECI[36] révèle que « 30,5 revues savantes au sujet du Canada et des études canadiennes sont produites par les divers centres et associations d'études canadiennes. »[37] Plusieurs de ces revues bénéficient du soutien de subventions accordées dans le cadre d'accords de contribution conclus avec les différentes associations nationales. Le CIEC publie la Revue internationale d'études canadiennes (RIÉC); dans un monde branché comme celui d'aujourd'hui, le programme pourrait concentrer son soutien financier sur la publication d'une version électronique unique de la RIÉC.

Des répondants clés s'interrogeaient à savoir si le faible niveau de financement du programme lui permettait vraiment de faire sa marque. Plusieurs estiment que le programme a néanmoins produit des résultats remarquables en dépit du faible niveau de ressources qui lui est affecté, soulignant cependant qu'une augmentation importante du niveau de financement s'imposait pour que le programme produise des retombées vraiment bénéfiques pour le Canada. À défaut d'accroitre sensiblement son financement, ils suggèrent de limiter le nombre de pays auxquels on accorde du financement afin de produire une masse critique qui pourrait se soutenir d'elle-même par la suite.

Ils soulignent enfin que le Programme de soutien aux bibliothèques universitaires et le Programme d'exposition itinérante de livres canadiens ne valaient peut-être pas la peine qu'on les maintienne, compte tenu du faible niveau de subventions qu'ils offrent aux divers bénéficiaires.

---

36 Rapport inédit et inachevé préparé par le CIEC pour le compte du MAECI. Certains éléments de cette étude non vérifiée ont été communiqués par le directeur adjoint du programme Comprendre le Canada.

37 Une recherche sommaire dans l'Internet a permis de recenser les revues suivantes : *British Journal of Canadian Studies, Études canadiennes (Revue française d'études canadiennes), Canadian Studies in Europe, Central European Journal of Canadian Studies, Literatura: Canadian Studies, Nordic Association of Canadian Studies Text Series, The American Review of Canadian Studies, Australian-Canadian Studies*.

Exécuter le programme à un meilleur coût

Sur une base contractuelle, le CIEC reçoit environ 300 000 $ pour administrer une enveloppe d'environ 1,7 million de dollars.[38] Les frais d'administration représentent donc environ 17 % du coût total du programme aux termes du marché du CIEC. Cette estimation ne comprend pas les coûts encourus pour le programme Comprendre le Canada à l'Administration centrale ou dans les missions. Des frais d'administration de l'ordre de 15 à 20 % sont courants dans le cadre des programmes de subventions.[39]

Le CIEC travaille à l'établissement d'un système de réception et de traitement des demandes sur internet. Des répondants clés se sont dits frustrés par l'absence d'accès à de telles applications en mode électronique.

Suivi du rendement

Constatation 19 Le programme Comprendre le Canada a des capacités limitées pour produire des rapports sur le rendement.

Le CIEC produit un rapport annuel présentant les activités de ses membres.[40] Or, puisqu'il est un organisme indépendant qui administre ses propres programmes, son rapport annuel ne distingue pas les résultats attribuables aux fonds provenant du programme Comprendre le Canada des autres sources de financement, et n'inclut pas les bénéficiaires des programmes qui ne sont pas des membres du CIEC. Les informations ont surtout trait au nombre de bourses ou de subventions accordées dans le cadre des divers programmes.

Les missions ont indiqué qu'aucune exigence formelle n'avait été établie en ce qui a trait à la production de rapports au sujet du programme Comprendre le Canada. Lorsque des rapports à ce sujet sont effectivement préparés ou que des récits de réussites du programme sont communiqués à l'occasion, on a généralement le sentiment que ces rapports et ces récits ne sont pas lus par l'Administration centrale et qu'au demeurant, il n'en est aucunement tenu compte.

Dans le cadre de la présente évaluation, on a demandé au personnel du CIEC et du PRE de fournir des informations de base sur le nombre de demandes et de subventions ou de bourses accordées, de même que sur la valeur des bourses ou des subventions

---

38 Entrevue avec du personnel du CIEC, 10 décembre 2009.

39 Voir notamment à cet effet, à la page 66 du rapport intitulé *Evaluation of the Networks of Centres of Excellence Program* préparé par Circum Network Inc. et R.A. Malatest and Associates Ltd. pour le Comité de direction inter-organisme des évaluations (IRSC, CRSNG, CRSH), en date du 19 octobre 2007. http://www.nce-rce.gc.ca/pubs/reports/2007/evaluation/NCEEvaluationReport2007-fra.pdf

40 Conseil international d'études canadiennes, *Rapport annuel 2007-2008*, http://www.iccs-ciec.ca/annrep_fr.asp?shownav=3

accordées, par année et par pays au cours des cinq dernières années. Le CIEC a communiqué ces informations assez rapidement, mais l'organisation du programme Comprendre le Canada a dû déployer des efforts considérables sur une période de plusieurs semaines afin de produire les données à cet égard et elles étaient accompagnées d'un avertissement au sujet de leur fiabilité relative, ce qui indique que le programme ne dispose pas de données courantes et fiables permettant entre autres de prendre des décisions administratives éclairées.

La recommandation n° 6 de l'évaluation 2005 du Programme des relations universitaires (la version antérieure du PRE) est énoncée ainsi : « La direction du programme doit mettre davantage d'emphase et d'importance sur la mise en œuvre du CRV. »[41] Or, on relève peu d'indices démontrant que c'est ce qui a été fait au cours des cinq dernières années. Un CRV a effectivement été élaboré en février 2009, mais il ne semble pas y avoir de mécanismes en place pour assurer le suivi du rendement. Un sondage a été réalisé auprès des chercheurs étrangers, de centres et d'associations d'études canadiennes en 2009, mais aucun rapport à caractère scientifique n'était disponible à cet égard au moment de la présente évaluation.

4.2.2 Programme des bourses internationales

Constatation 20 ***Le Programme des bourses internationales pourrait avoir un meilleur rendement si ces bourses étaient intégrées à une stratégie plus globale du PRE en matière d'éducation internationale.***

Problèmes de gestion du Programme et leur incidence sur le rendement

Des répondants clés ont formulé des inquiétudes quant à une possible fuite des cerveaux en raison des bourses d'études offertes aux meilleurs étudiants des pays en développement pour venir étudier au Canada. Ils suggèrent d'intégrer davantage de réciprocité dans la relation, en y prévoyant davantage d'occasions d'étudier, d'enseigner ou de faire de la recherche dans ces pays étrangers.

L'équipe d'évaluation n'est pas au courant d'un document faisant état de la stratégie d'ensemble du Canada en ce qui a trait aux bourses d'études internationales. En ce qui concerne le Programme des futurs leaders dans les Amériques (PFLA), le Programme de bourses de leadership Canada-Chili et le Programme des bourses d'études Canada-CARICOM, ces bourses ont été annoncées par le Premier ministre dans le cadre des objectifs de commerce international du MAECI et des engagements prioritaires envers la Stratégie des Amériques. Ces bourses d'études visent à promouvoir la gouvernance

[41] Ministère des Affaires étrangères, *Évaluation du programme des relations universitaires internationales*, juillet 2005, page 56.

démocratique, la prospérité et la sécurité par le développement des capacités dans la région ainsi qu'en Amérique latine et aux Antilles.

La panoplie de bourses est susceptible de semer la confusion. Selon des répondants clés, certains programmes partagent une même plateforme et il serait avantageux de les regrouper sous une même appellation forte : il en est ainsi notamment du Programme des bourses d'études Canada-CARICOM, du Programme de bourses de leadership Canada-Chili, et du Programme des futurs leaders dans les Amériques (PFLA), qui pourraient être regroupés sous cette dernière appellation.

Le MAECI ne semble pas optimiser le prestige gagné par les programmes de bourses et ne développe pas systématiquement son réseau d'appuis et d'influence en faisant appel aux récipiendaires des subventions et des bourses.

Le traitement des bourses postdoctorales par les missions est problématique. Premièrement, depuis que les concours sont dorénavant ouverts à toutes les disciplines, il est difficile de trouver des experts pouvant évaluer toutes les candidatures. Deuxièmement, la demande pour ces programmes est très forte dans certains pays, et les missions doivent engager des ressources considérables pour évaluer toutes les candidatures pour n'en attribuer finalement que très peu. Par exemple, en 2020-1011, la mission à Paris a reçu 70 demandes pour deux bourses. Certaines missions ont décidé de ne pas faire d'évaluation préliminaire et d'envoyer toutes les demandes à Ottawa.

Des répondants clés estiment que le processus de demande et de gestion des bourses est trop lourd sur le plan administratif. Ils souhaiteraient que des solutions sur Internet soient bientôt offertes.

Les programmes de bourses d'études demandent aux candidats de préciser dans leur demande l'établissement d'enseignement canadien auquel ils désirent s'inscrire. Il s'agit d'un défi important en raison de l'absence de renseignements centralisés sur le nombre de places disponibles et des programmes d'études offerts dans le cadre de ces programmes par les différentes universités canadiennes. La situation se complique du fait que plusieurs universités canadiennes ne sont pas au courant de l'existence ni des modalités des programmes de bourses, et la signature d'ententes avec des universités en Amérique latine prend du temps afin de se conformer aux exigences particulières de chaque programme de bourses. Malgré tout, quelque 28 ententes interinstitutionnelles ont été signées entre des délégués des Amériques et des représentants des universités et des collèges canadiens, dans le cadre du PFLA. À la suite de l'attribution initiale de 255 bourses du programme PFLA, 294 bourses ont été accordées en 2009. Par ailleurs, plusieurs universités ont refusé d'étudier les demandes présentées dans le cadre du PFLA reçues après l'échéance des candidatures universitaires du mois de février, même si l'échéance des candidatures du PFLA était en avril.

L'absence de stratégies de communication au sujet du programme était un thème récurrent. Selon les réponses obtenues lors du sondage effectué auprès des missions, il faudrait mettre l'accent sur les communications, en particulier au niveau des missions. Plusieurs répondants ont souligné ne pas avoir accès à suffisamment de renseignements sur le PBI et sur les bourses disponibles. On a également souligné la nécessité de renforcer les communications au niveau des étudiants. Plusieurs répondants ont signalé qu'il fallait mieux communiquer les délais et les dates d'échéance aux candidats ainsi que les subventions offertes, de façon à renforcer la promotion des programmes. Deux répondants ont également suggéré qu'un suivi auprès des récipiendaires antérieurs contribuerait à améliorer les informations disponibles concernant les résultats du programme.

Les partenaires brésiliens étaient perplexes quant au petit nombre d'étudiants canadiens qui sont allés étudier au Brésil, alors qu'il y avait un grand nombre d'étudiants en provenance des États-Unis, de l'Europe et de la Chine. Les études au Brésil sont vues comme étant un important moyen de sensibiliser davantage les Canadiens à l'égard du Brésil, de sa culture, de ses traditions et des relations commerciales avec ce pays, surtout depuis que le Canada en a fait un pays prioritaire. Les partenaires au Brésil, en Chine et en Inde étaient d'avis qu'au Canada, au sein des universités canadiennes en particulier, que le niveau de sensibilisation à l'existence des programmes du PRE, et du PBI, semblait très faible, ce qui a occasionné le refus de certaines inscriptions provenant d'étudiants étrangers dans le cadre des ententes des programmes de bourses d'études.

Suivi du rendement

Constatation 21 Le Programme des bourses internationales dispose de très peu de capacités pour produire des rapports sur le rendement.

À l'heure actuelle, il n'existe qu'un suivi minimal du rendement du Programme de bourses internationales. On ne retrouve qu'une comptabilisation du nombre de bourses accordées aux étudiants étrangers, des demandes présentées par des étudiants canadiens et des rapports de suivi des semestres d'études dans le cas de bourses d'études s'étendant sur une période plus longue. Aucune mesure du rendement n'a été observée pour d'autres activités de programme (temps de traitement des demandes, etc.) ni en ce qui a trait aux résultats du programme.

4.2.3 Politique internationale d'éducation

Aucun rapport ni renseignement sur le suivi du rendement n'ont été fournis par le PRE concernant la Politique internationale d'éducation.

4.2.4 Édu-Canada

Certains estiment que l'initiative Édu-Canada est une réussite parce qu'elle a permis de produire une image de marque concernant l'Éducation au Canada pouvant être utilisée par tous les intervenants qui participent à la commercialisation de l'éducation internationale. Le processus ayant permis ce résultat est en soi considéré comme une grande réalisation. En cours de route, divers problèmes de gestion ont dû être surmontés.

Facteurs ayant une incidence sur la gestion et le rendement du programme

Constatation 22 Les attentes suscitées par le programme pourraient dépasser son niveau de financement.

La plupart des répondants clés étaient d'avis que le programme était sous-financé par rapport aux objectifs qu'il veut atteindre et ont indiqué qu'il y a fort à parier que ce programme ne sera qu'un *pétard mouillé*, car les attentes sont élevées, mais les ressources sont insuffisantes.

Un autre risque est lié au fait que les missions ne soutiennent pas suffisamment le programme Édu-Canada sur le terrain. Le programme dispose de très peu de ressources lui permettant d'assurer sa présence à l'extérieur du Canada. Ces activités doivent donc être entreprises par les missions, alors qu'elles sont elles-mêmes aux prises avec d'importantes réductions budgétaires. En outre, les missions ne pas toutes convaincues de l'urgence du programme : par exemple, le personnel des missions à Paris et à Londres soulignait que la commercialisation des services d'éducation canadiens n'était pas une priorité de leurs sections commerciales, lesquelles répondent plus activement aux demandes provenant de l'industrie et n'ont d'ailleurs pas reçu de demandes à cet égard de la part d'établissements d'enseignement, si ce n'est qu'à l'occasion, pour trouver des lieux de réunion.

Ailleurs, notamment en Inde et en Chine, la promotion de l'éducation internationale est davantage perçue comme une priorité par le Service des délégués commerciaux. Les délégués commerciaux dans ces pays observent que les avantages pour le Canada découlant du programme Édu-Canada sont souvent comparables, sinon supérieurs, aux revenus provenant du secteur automobile. Le succès de la promotion de l'éducation internationale dans ces pays peut également être attribué à l'engagement personnel des délégués commerciaux envers la prestation de ce programme, en plus d'une collaboration étroite avec CIC pour s'assurer que plus de visas seront délivrés et qu'il y aura une diminution considérable du nombre de demandes de visas refusées. Ces exemples sont la preuve que la concertation du Bureau des délégués commerciaux et des sections de l'Immigration, en plus d'un soutien important des chefs de mission, sont autant d'éléments susceptibles de contribuer à accroître la visibilité du Canada dans les marchés les plus concurrentiels.

Dans les missions où la prestation du programme Édu-Canada est assurée par la section des PA en plus du programme Comprendre le Canada et des programmes de bourses, on observe une optimisation des forces de chacun des programmes et de la complémentarité de leur rôle respectif dans la promotion du Canada à titre de destination de choix pour faire des études.

Sans une présence et des efforts soutenus, comme les services qui étaient offerts par le Réseau des centres d'éducation canadiens (RCEC) avant son implosion, des répondants se disent pessimistes quant à l'impression durable que pourrait laisser le programme Édu-Canada, surtout auprès des pays aussi vastes que l'Inde, la Chine et le Brésil, qui sont convoités par d'autres pays concurrents. Les critiques portent surtout sur le fait que les missions n'ont pas les ressources suffisantes ni de la capacité requise pour se concentrer sur ce qu'il faut faire pour assurer la réussite de la commercialisation des services d'éducation. L'un des risques lié au modèle actuel (mettant en jeu différentes organisations sans coordination rigoureuse) est de laisser l'impression que des intérêts canadiens concurrents cherchent à s'accaparer chacun une part du marché de l'éducation internationale. Aucun établissement ni organisme à lui seul ne présente actuellement une « histoire canadienne » intégrée.

Les efforts du programme Édu-Canada peuvent être mis en péril en raison des actions ou des choix d'autres intervenants. Par exemple, les longs délais de traitement des demandes par les universités ont des répercussions négatives sur l'éducation internationale alors que les concurrents répondent beaucoup plus rapidement. Un autre exemple : les universités canadiennes n'utilisent que leur propre matériel promotionnel à l'étranger (plutôt que d'intégrer le matériel de l'image de marque Imagine Éducation au/in Canada), ce qui peut créer de la confusion chez le public cible concernant l'image du Canada.

Des répondants ont souligné que le programme Édu-Canada avait manqué des occasions précieuses en raison du caractère imprévisible de son financement, ou d'un processus organisationnel trop lent.

Constatation 23 ***Le rendement du programme Édu-Canada est tributaire de la participation de plusieurs intervenants sur lesquels le programme n'a que peu ou même aucune emprise.***

CIC a été la cible de critiques pour les longs délais dans le traitement des demandes de visas pour étudiants. Les représentants de CIC rétorquent qu'il était nécessaire et qu'ils avaient la responsabilité de s'assurer que les demandes de séjour provenaient d'étudiants de bonne foi. Selon CIC, il y aurait moins de problèmes si les efforts de commercialisation précisaient également les exigences sur le plan de l'immigration, ciblaient davantage la population estudiantine, et si les intervenants procédaient à une analyse plus minutieuse des dossiers. Par exemple, une solution a été élaborée pour éviter les demandes frauduleuses en provenance de l'Inde, grâce à un programme

pilote conjoint établi avec la participation de l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC). L'ACCC a accepté de procéder à une étude plus approfondie et diligente des dossiers (dans le cadre de l'examen préliminaire des demandes) avant que les demandes soient transmises à CIC (Programme de partenariat pour les étudiants).

Les leçons tirées de pays qui ont bien réussi et continuent de le faire au plan de la commercialisation de l'éducation internationale peuvent se résumer en quelques exemples : « Tous les pays concurrents ont en commun des politiques clairement énoncées mettant l'accent sur l'importance du recrutement des étudiants étrangers. »[42] Il reste à savoir s'il ne serait pas opportun pour le programme Édu-Canada et ses partenaires d'élaborer des plans cohérents et d'en assurer la prestation par l'entremise d'une agence ou d'un organisme dédié, semblable au Réseau CEC. Il faudrait donc intégrer les politiques en matière d'immigration et de commercialisation des services d'éducation. En l'absence d'une intégration organisationnelle, d'autres mécanismes de coordination peuvent être envisagés : par exemple, une fonction de coordinateur comme celle existant pour faire le pont entre des groupes distincts, un groupe de travail ponctuel, un comité permanent, une structure de gestion par grille de tâches, etc.[43] Chacune de ces méthodes procure un degré d'intégration différent.

Dans certains pays, notamment en Chine et au Brésil, les *Maisons du Québec* organisent des campagnes de promotion dynamiques avec le concours du Service d'immigration du Québec, fournissant aux intéressés des conseils sur les modalités spécifiques aux étudiants pour obtenir un statut d'immigrant permanent au Canada.

Contrairement à la pratique de ses concurrents qui réussissent dans la commercialisation de leurs services d'éducation, le Canada accepte que des établissements d'enseignement non réglementés puissent parrainer des étudiants étrangers. Cette façon de procéder complique le suivi des étudiants étrangers, car les organismes gouvernementaux ne peuvent exiger de rapports sur la fréquentation scolaire des étudiants dans un établissement d'enseignement non réglementé.

Le matériel promotionnel préparé jusqu'à présent du programme Édu-Canada ne vise que les étudiants de premier cycle. Il est sans intérêt pour les responsables ciblant les étudiants des cycles supérieurs. En outre, lors des tournées des établissements d'enseignement supérieur à l'étranger, ils n'utilisent que rarement l'image de marque Imagine, préférant utiliser leur propre matériel promotionnel. Par ailleurs, dans certains pays (notamment en Allemagne, en Inde et en Chine), les campagnes d'Édu-Canada ne ciblent pas les écoles secondaires comme principale source pour recruter les

---

42 Illuminate Consulting Group, *Pratiques exemplaires pour la promotion des services canadiens d'éducation*, rapport préparé à l'intention du MAECI, septembre 2009, à la page 14.

43 Pour en savoir davantage à ce sujet, consulter l'ouvrage de Henry Mintzberg, *The structuring of organizations: a synthesis of the research*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979, chapitre 10.

candidats non diplômés pour qu'ils viennent étudier au Canada. Pourtant, les campagnes de commercialisation des pays comme l'Australie et le Royaume-Uni ciblent surtout ces établissements.

L'initiative Édu-Canada ne s'est pas dotée d'une stratégie globale, d'objectifs opérationnels, de stratégies ciblées ni de plans d'action. La plupart du temps, les mesures sont prises en réaction ou par opportunisme, avec peu d'égards pour les préférences des partenaires.

Le programme ne possède pas non plus de recueil de pratiques exemplaires pour le personnel travaillant à l'Administration centrale ou dans les missions. Sans un outil de ce genre, chacun fait ce qu'il estime convenable, en l'absence d'une coordination rigoureuse ou de mesures du rendement.

Les processus de passation de marchés (assujettis au régime de la fonction publique fédérale) sont lents, complexes et mal adaptés au contexte international. Des répondants ont attribué à la lenteur de ces mécanismes des occasions manquées (par exemple, l'impossibilité d'assister à une foire ou un salon professionnel ou universitaire).

Jusqu'à présent, l'initiative Édu-Canada a concentré sa stratégie de mise en œuvre sur une présence physique à des événements. Pour plusieurs répondants clés, cette façon de procéder est souvent trop onéreuse et n'est pas nécessairement très efficace. Certains estiment que les efforts promotionnels devraient davantage être axés sur l'utilisation de l'Internet en général (certains ont critiqué le caractère passe-partout et désorganisé du site web d'Édu-Canada) et des réseaux sociaux, en particulier. Le programme Édu-Canada n'utilise pas de technologies sophistiquées. Des voix dissidentes estiment que l'établissement de contacts individuels était important si l'on veut accroître la notoriété du Canada à titre de destination d'études de choix.

Selon des répondants clés, une part importante des réalisations de l'initiative Édu-Canada est attribuable à la qualité du travail de la GLE. Certains ont exprimé des inquiétudes à l'effet que le programme pourrait souffrir du manque de planification de la relève et de la durabilité des activités.

Prestation du programme à moindre coût

L'opinion générale des répondants clés et des personnes rencontrées lors des visites sur le terrain est que le programme Édu-Canada est géré de la façon la plus efficiente possible. L'équipe chargée du programme est petite, dévouée et productive, et ses dépenses sont maintenues à un niveau minimal. Les seuls commentaires à l'effet contraire se rapportaient au recours à une stratégie promotionnelle généralement onéreuse, par la participation à des salons universitaires ou sur l'éducation, par opposition à des méthodes virtuelles (moins coûteuses) comme le réseautage social.

Suivi du rendement

Constatation 24 Le programme Édu-Canada dispose de très peu de capacités pour produire des rapports sur le rendement.

Le programme Édu-Canada ne collige pas de renseignements sur les retombées à court terme des événements auxquels ses responsables ont participé, par exemple le nombre de participants à chaque événement, le nombre de contacts effectués, le nombre de trousses d'information distribuées, les cotes de satisfaction attribuées par les participants, etc. Le personnel du programme a préparé un modèle de rapport à l'intention des missions à cet effet, mais l'Administration centrale ne dispose pas des ressources nécessaires pour colliger et analyser leur contenu.

4.2.5 Expérience internationale Canada

Facteurs ayant une incidence sur la gestion et le rendement du programme

Le programme EIC est généralement considéré comme étant simple et bien géré. Certains problèmes de gestion ont cependant été relevés.

Constatation 25 La transition du programme EIC en 2008 a été difficile, mais le programme est en voie de reprendre la maîtrise de ses activités.

Selon les renseignements obtenus lors des entrevues et des visites sur le terrain, la conversion du programme EIC en un programme à frais d'utilisation en 2007 a été plutôt tumultueuse. Les missions n'ont été avisées des modifications au programme et de leurs nouvelles responsabilités de perception de frais que deux mois environ avant l'annonce des nouveaux quotas pour 2008. Alors que c'était essentiellement CIC qui assurait auparavant la prestation de ce programme, les missions ont été laissées à elles-mêmes pour élaborer leurs méthodes de prestation du programme, ne disposant pour ce faire que de directives parcellaires et génériques tout en devant en assurer la cohérence à l'échelle internationale.[44] Cette situation a semé de la confusion et a occasionné des dédoublements inutiles. Par exemple, des applications informatiques ont dû être créées par différentes missions alors que cela aurait pu être fait de manière centralisée. Les délais trop courts pour la mise en œuvre du programme ont empêché la coordination des activités des missions ayant des besoins similaires (en Europe, notamment). Chaque mission a dû se constituer une nouvelle bureaucratie pour administrer ce seul programme. Selon certains répondants, il aurait fallu un préavis plus long concernant l'entrée en vigueur des nouvelles modalités, ce qui aurait sans doute

[44] Des missions s'interrogent sur l'opportunité pour le MAECI de s'occuper directement de la prestation de ce programme en raison de son expérience limitée à cet égard. La direction du programme EIC insiste sur le fait que ce programme est avant tout un programme de nature diplomatique et non un programme d'immigration, et sa prestation devait par conséquent être du ressort du MAECI.

permis de mettre davantage à contribution les systèmes existants de CIC pour gérer ces dossiers.

La situation s'est néanmoins améliorée depuis l'élaboration d'une politique d'évaluation des impacts sur la vie privée, d'un CRV, d'un manuel d'instructions permanentes d'opération et des normes de service, et de politiques et de cadres de mesure du rendement. Selon des répondants dans les missions, il faut améliorer la coordination des activités, notamment sur le plan de la gestion financière, des systèmes informatiques, des stages non rémunérés et de l'affectation du personnel pendant les périodes d'accalmie du programme.

Constatation 26 ***Le programme EIC a traditionnellement été un programme à risque faible, mais les accords bilatéraux imminents avec des pays à risque plus élevé nécessiteront des mesures de contrôle plus rigoureuses.***

Auparavant, les pays avec lesquels un accord bilatéral sur la mobilité de la jeunesse avait été conclu présentaient un faible risque sur le plan de l'immigration, et le programme pouvait être administré en conséquence. Certains pays avec lesquels on songe à conclure un accord bilatéral présentent un niveau plus élevé de risque sur le plan de l'immigration, ce qui nécessitera l'établissement de politiques et de modalités différentes.

Selon les données fournies par CIC, sur les 150 000 demandes de résidence temporaire présentées en 2009, quelque 62 000 demandes ont été présentées dans le cadre du programme EIC. Le programme connaît une croissance rapide depuis quelques années, passant de 34 000 demandes en 2007 à 45 000 en 2008, et à environ 53 000 en 2009. À la demande des sous-ministres du MAECI et de CIC, la direction du programme EIC doit doubler le quota d'ici 2011 en utilisant les données de 2007 comme base de référence. Certaines des missions les plus actives interrogées à cet égard (le Royaume-Uni, la France, etc.) ont fait savoir que leurs quotas respectifs actuels ne sont pas assez élevés par rapport à la demande actuelle, ce qui réduit le potentiel de retombées positives du programme.[45] CIC s'inquiète du fait que cette croissance rapide puisse dépasser sa capacité de gérer les dossiers et qu'il pourrait redéfinir de manière inadéquate le programme des travailleurs temporaires en mettant un accent indu sur des considérations diplomatiques et culturelles. CIC est également préoccupé par le risque à la sécurité lié à l'ajout de nouveaux pays participants. Des répondants au sein de CIC ont indiqué que des cas isolés d'abus avaient déjà été signalés, notamment des entreprises canadiennes ou des écoles faisant la promotion

[45] À noter qu'au Royaume-Uni, là où la règle non écrite dans les accords bilatéraux exige une réciprocité rigoureuse des bénéficiaires, l'accroissement des quotas dans une direction nécessite son accroissement dans l'autre direction. En l'occurrence, l'augmentation du nombre de participants étrangers pourrait nécessiter le renforcement des activités de promotion au Canada afin d'augmenter le nombre de jeunes Canadiens souhaitant séjourner au Royaume-Uni.

du programme EIC comme moyen de faire venir des travailleurs au Canada, des petites entreprises qui utilisent le programme EIC pour éviter la paperasserie administrative de RHDSC et les longs délais administratifs, et l'utilisation du programme EIC pour faire entrer des travailleurs du sexe au Canada.[46]

La qualité des communications entre le programme EIC et CIC varie. Certaines missions font état d'excellentes communications, alors que d'autres mentionnent que les communications sont tendues. À l'Administration centrale, CIC a le sentiment que le Ministère n'est pas aussi bien informé et ne participe pas au processus décisionnel autant qu'il devrait le faire, compte tenu de son rôle dans la prestation du programme. L'équipe d'évaluation n'est pas au courant de l'existence d'une stratégie de communication du programme EIC en ce qui a trait à ses partenaires ou sa clientèle.

La limite d'âge pour être admissible au programme EIC est établie à 35 ans (30 ans dans certains pays, notamment au Royaume-Uni). Alors que les motivations des demandeurs plus jeunes sont assez claires et qu'ils représentent généralement un risque faible, les motivations des demandeurs plus âgés ne sont pas aussi transparentes et le risque peut être plus élevé dans leur cas. À notre connaissance, le programme n'a pas réalisé d'analyse sur la variation de l'utilisation du programme et du risque en fonction de l'âge du demandeur, dans l'optique de revoir éventuellement la limite d'âge pour être admissible au programme.

Le programme ne maintient pas de base de données sur les anciens participants au programme et n'a pas encore de système officiel pour constituer une communauté. Des répondants ont suggéré que les objectifs du programme (contribuer à la renommée, au positionnement et à l'influence du Canada à l'étranger) seraient bien servis par l'établissement d'un tel réseau d'anciens participants; des missions sont présentement en train de mener des initiatives à cet égard.

Dans certains accords bilatéraux, il existe une clause exigeant des participants qu'ils résident dans leur pays d'origine. Cela semble paradoxal notamment dans l'Europe contemporaine où l'on peut aisément résider dans plusieurs pays. Dans un sens, ce sont les jeunes les plus mobiles qui sont punis par cette règle d'un programme qui encourage et valorise la mobilité. Certaines missions ont contourné ce problème en exigeant uniquement une adresse de correspondance dans le pays d'origine plutôt qu'une preuve de résidence. Une procédure d'exploitation uniformisée émise en février 2010 précise dorénavant le concept de résidence.[47]

---

[46] Depuis 1986, trois dossiers problématiques (travailleur du sexe ou réfugié) ont été signalés à la direction du programme EIC (tous en 2009 et provenant d'un pays à risque élevé).

[47] Article 2.6.3, chapitre II, Normes d'exploitation normalisées du programme EIC, Archives du PREE, Ottawa

Prestation du programme à moindre coût

Constatation 27 CIC est le principal partenaire du programme EIC; les relations entre les deux organisations doivent donc être soigneusement entretenues.

Le programme EIC a transféré 42 % de ses revenus à CIC en 2009; or, la gestion financière et la gestion du volume de demandes semblent poser problème au sein de CIC. Selon ce dernier, le programme EIC communique ses cibles annuelles pour chaque mission, et CIC se fonde sur ces renseignements pour planifier l'affectation de ses ressources et de ses acquisitions. Or, il arrive souvent que le programme EIC transmette à CIC un moins grand nombre de demandes que prévu et s'attend ensuite à ce que CIC lui remette la part correspondante des fonds affectés. Cependant, CIC a pu déjà avoir engagé la totalité des fonds afin de se préparer à la demande prévue et ne pas être en mesure de remettre au programme EIC les ressources attendues par celui-ci.

Dans la mesure du possible, CIC vise à établir un système de traitement en ligne des demandes de permis de travail (y compris les permis de travail C21 du programme EIC) et leur traitement au Canada. On ne sait pas encore dans quelle mesure le programme EIC sera touché. La direction du programme travaille à l'ébauche d'un système de traitement en ligne des demandes qui s'intégrerait au système de CIC. Le programme EIC et CIC étudient la possibilité de recourir à un système intégré de traitement des demandes en ligne dans le cadre duquel le traitement serait effectué entièrement à partir du Canada, ce qui contribuerait à réduire sensiblement les coûts du programme. Il est possible toutefois que les complexités inhérentes à la gestion d'une vingtaine d'accords bilatéraux différents (et d'autres sont à prévoir prochainement) rendent un tel système de traitement en ligne trop compliqué.[48] En attendant de régler définitivement cette question, il pourrait s'avérer inopportun de procéder à une vaste réforme des modèles de prestation des programmes au niveau des missions.[49]

---

48 CIC applique les mêmes règles pour la gestion de ses programmes dans le monde entier, alors que le programme EIC est tenu d'appliquer les modalités des accords négociés à la pièce avec chaque pays étranger participant.

49 Le système ayant cours au Royaume-Uni par exemple, faisant appel à des fournisseurs de services, semble stable et acceptable à l'échelle nationale; il pourrait cependant ne pas s'avérer efficace ni efficient de modifier le système présentement et d'introduire un système de traitement des visas par un fournisseur externe, si une transformation importante du modèle de traitement des cas par CIC était en vue à court ou à moyen terme. Ce projet de fournisseur externe est censé constituer une solution plus efficace. Au Royaume-Uni et en Irlande, les demandes du programme EIC sont généralement traitées par des organismes à but non lucratif (respectivement, BUNAC et USIT). Ces organismes proposent des services d'accompagnement, notamment au niveau du formulaire de demande et du prétraitement de celle-ci. Ils exigent des frais en contrepartie de leurs services, comprenant en outre les frais du programme EIC qui sont ensuite transférés directement à la mission. En principe, le traitement de la demande est effectué sans facturer le programme EIC pour ce service. À titre de comparaison, dans le cadre du mécanisme proposé de traitement des visas par un fournisseur externe, le programme EIC verserait des frais au fournisseur pour le traitement de la demande, le programme ne pouvant plus alors compter sur le revenu dégagé de ces services comme c'est le cas actuellement.

Constatation 28 ***La centralisation du système de gestion de l'information et la mise en place d'un mécanisme pour présenter les demandes en ligne contribueraient à réduire de façon appréciable les coûts liés à l'administration du programme EIC.***

La question de la centralisation du système de gestion de l'information et de la mise en place d'un mécanisme pour présenter les demandes en ligne doit être scindée de la question de la centralisation des activités de gestion des dossiers. Ayant à composer avec la gestion de plusieurs milliers de demandes, la mission à Paris a mis en place un système pour présenter les demandes en ligne (le seul mode de présentation de demandes pour le programme EIC en France), pour la gestion des demandes, la gestion financière et le suivi du programme EIC. Ce système a démontré sa pertinence et il a été proposé aux autres missions en Europe. Plusieurs missions utilisent maintenant l'application mise au point à Paris et d'autres devraient s'y ajouter prochainement. Il est donc possible de consacrer moins de ressources pour développer collectivement des systèmes intégrés et plus efficaces pour administrer le programme EIC, un système de gestion de l'information centralisé, par exemple. Cependant, l'administration du programme demeurerait la responsabilité de chaque mission, chaque accord bilatéral étant différent d'un pays à l'autre. L'expérience de la France a démontré qu'il est possible d'utiliser un système de gestion de l'information centralisé et plus efficace de le faire que de ne pas avoir un tel système.

Même si le système de présentation de demandes en ligne de la mission de Paris est efficace, il est limité par l'incapacité de le conjuguer à un mode de paiement par carte de crédit. L'acceptation de ce mode de paiement serait avantageuse, car la demande pourrait être remplie et traitée entièrement en ligne (sous réserve des documents provenant d'un tiers, le rapport d'examen médical relevant des services de CIC). En outre, l'acceptation du paiement par carte de crédit réglerait la question des taux de change.[50] La direction du programme EIC vise à mettre en place ce mode de paiement, mais il faut d'abord faire approuver une politique de paiement et une solution générale émanant du MAECI (ou de TPSGC) avant que le PRE puisse mettre en œuvre une telle initiative.

Suivi du rendement

Le programme EIC s'est doté de normes de service. Ainsi, à titre d'exemple, le traitement de la demande par le programme EIC doit être achevé dans un délai de trois semaines et par CIC dans un délai de cinq semaines. Des missions ont établi des systèmes informatisés prenant en charge des normes de service mesurables; par

[50] Les frais du programme sont fixés et libellés en dollars canadiens, mais les demandeurs versent le montant en devises de leur pays. Avec la variation des cours, le montant précis devant être versé au moment de présenter la demande varie régulièrement. Cette situation crée un fardeau additionnel à l'administration du programme. Il n'existe pas de politique cohérente pour traiter les cas de paiements imprécis.

exemple, le système en place à la mission de Paris fournit des renseignements en temps réel sur l'état du dossier et repère les dossiers à l'approche de l'échéance du délai imparti pour le traitement de la demande.

Des missions ont signalé qu'elles ne recevaient aucune information sur le nombre de Canadiens ayant utilisé un permis de mobilité d'étudiant pour résider dans le pays dans lequel la mission est établie; la direction du programme précise que ces informations sont transmises aux missions au mois de mai et visent les séjours au cours de l'exercice financier précédent.

Le programme ne possède pas de mécanisme permettant de faire un suivi de l'expérience vécue par les participants, par exemple afin de communiquer avec eux pendant leur séjour ainsi qu'à la fin de leur séjour.

Le programme ne dispose pas non plus d'un système de gestion de l'information centralisé qui lui permettrait d'archiver et d'analyser les informations pertinentes et de présenter un rapport sur le rendement des activités du programme. Le CRV est vague en ce qui a trait aux exigences en matière d'établissement de rapports; en outre, les responsabilités incombant aux titulaires n'ont pas été précisées.

4.3 Gouvernance du programme

La gouvernance du programme comporte quatre dimensions :

- la contribution des structures actuelles de gouvernance et de gestion du PRE à l'atteinte des objectifs énoncés pour chacun des programmes;
- l'apport des stratégies de communication et de rétroaction à des décisions administratives judicieuses;
- l'établissement clair des rôles, responsabilités et rapports hiérarchiques avec les partenaires et les intervenants clés au sein de chaque programme;
- l'efficacité de la coordination entre les divers programmes du PRE.

Constatation 29 ***Le PRE ne possède pas de stratégies planifiées ou de mécanismes destinés à concerter les forces de ses programmes.***

Même si l'équipe d'évaluation a recueilli des preuves anecdotiques de la convergence entre certains éléments de divers programmes du PRE, aucun renseignement n'était disponible pour étayer une stratégie concertée de la GLE pour le déploiement de ses programmes pour faire en sorte que les divers programmes puissent s'enrichir de leurs réussites mutuelles. Plusieurs représentants des missions ont souligné que l'ensemble des programmes du PRE seraient plus efficaces si leurs actions étaient planifiées et exécutées en concertation.

On a noté une certaine discordance concernant le fait que 26 missions des 36 interrogées se disaient en accord avec l'énoncé « La mission utilise les programmes PRE de manière intégrée et planifiée afin d'optimiser les efficiences. » Il semblerait donc que les missions arrivent à intégrer davantage les divers programmes que le PRE. Pourtant, les missions ont aussi recours aux divers programmes de manière opportuniste. Ainsi, 28 missions ont répondu par l'affirmative à l'énoncé « La mission saisit l'occasion que leur présentent les divers programmes du PRE de manière à optimiser les avantages qu'elles en retirent. » La plupart des missions ont également indiqué qu'elles avaient élaboré des stratégies de communication officielles pour la mise en œuvre des programmes du PRE, que les rôles et responsabilités de la mission, du PRE et des divers partenaires étaient bien définis, et que les relations avec le PRE étaient très efficaces.

Dans une certaine mesure, le programme EIC est un programme saisonnier, les missions connaissant une pointe de la demande lorsque les subventions sont annoncées et des périodes plus tranquilles le reste de l'année. Une partie de cette variation du travail peut être absorbée en ayant recours à des contractuels,[51] mais il y a certes des périodes au cours desquelles les ressources du programme EIC sont sous-utilisées. Des répondants ont proposé de rediriger ces ressources vers d'autres programmes du PRE et d'utiliser leurs connaissances pour établir des synergies. Toutefois, la *Loi sur les frais d'utilisation* pourrait les en empêcher.

Constatation 30 ***Le PRE n'a pas établi un plan stratégique de communications à l'intention des Canadiens, des établissements d'enseignement canadiens et des missions du MAECI.***

Communications avec les Canadiens et les établissements d'enseignement canadiens

Avec le programme EIC, le Canada a connu plus de succès à attirer des jeunes étrangers au Canada qu'à envoyer des jeunes Canadiens à l'étranger et ce, en dépit des investissements considérables consacrés à des activités promotionnelles. Or, la présence de Canadiens à l'étranger pourrait avoir des effets positifs sur la compréhension de la situation qui prévaut dans d'autres pays par les Canadiens et faciliter, à plus long terme, la mise en œuvre d'autres programmes, comme le programme Édu-Canada. De façon générale, les répondants s'interrogeaient sur le niveau d'effort effectivement consacré par le PRE à la promotion de ses programmes auprès des intervenants Canadiens.

[51] Remarque : Une mission a observé que l'embauche de personnel d'urgence était compliquée et que les responsables des finances, au PREE et à l'ambassade ne travaillaient pas en concertation à cet égard.

Communications avec les missions

Le degré d'importance accordé aux divers programmes du PRE varie considérablement d'une mission à l'autre. Certaines signalaient que les programmes du PRE étaient à l'avant-plan de leur planification stratégique (notamment en ce qui a trait aux programmes Comprendre le Canada et Expérience internationale Canada au Royaume-Uni et en France, et au programme Édu-Canada en Inde et en Chine). Ailleurs, ces programmes ne semblaient pas susciter un intérêt particulier. Le PRE ne semble pas non plus avoir élaboré de stratégie pour expliquer aux chefs de mission l'importance et les avantages des programmes d'éducation internationale et de la jeunesse et de leur contribution à l'atteinte des objectifs de leurs missions respectives.

En fait, les répondants en poste dans les missions ont plutôt manifesté le besoin de communications plus rigoureuses et d'une formation de la part du PRE, des informations détaillées au sujet des divers programmes, un suivi régulier et la formulation claire des attentes des responsables du PRE afin d'assurer la cohérence dans la prestation des programmes, en particulier dans les missions qualifiées de prioritaires à cet égard (« *Nous croyons que le fait de recevoir deux fois l'an un sommaire de tous les programmes offerts et des mises à jour des modalités pertinentes à l'intention de nos personnes ressources serait des plus utile à titre d'aide-mémoire des occasions offertes à cet égard*. ») Il appert que les ateliers de formation présentés depuis 2008 n'ont pas été offerts à tout le personnel en poste dans les missions, en particulier les employés recrutés sur place chargés de la prestation des programmes.

5.0 CONCLUSIONS

Modèle logique et pertinence des programmes

Les programmes d'éducation internationale et pour la jeunesse (PEIJ) sont des instruments pertinents au service du gouvernement pour l'avancement des objectifs de la diplomatie ouverte et la sensibilisation accrue de la communauté internationale au sujet du Canada en tant que destination de choix pour le voyage et les études. L'évaluation permet de conclure que la demande et l'intérêt envers ces programmes au sein des universitaires, des décideurs, des chercheurs et des étudiants va en augmentant de même que sur les plans des avantages commerciaux et des revenus pour le Canada.

Les PEIJ sont harmonisés avec deux des principales priorités du gouvernement du Canada et contribuent à leur réalisation; priorité n° 1 : L'élargissement des perspectives économiques du Canada, surtout dans les marchés émergents ou en croissance; et la priorité n° 2 : États-Unis et les Amériques, ainsi que la réalisation des objectifs du programme Avantage Canada.

L'évaluation a recensé suffisamment d'éléments probants faisant valoir la nécessité réelle de la présence de ces programmes; cependant, la communication de cette nécessité exige un argumentaire élaboré et l'acceptation du fait qu'il soit parfois difficile d'établir de manière empirique un lien logique entre certaines activités et les réalisations accomplies. Le programme Comprendre le Canada, le Programme des bourses internationales, le programme Expérience internationale Canada et, dans une moindre mesure, la Politique internationale d'éducation, sont fondés sur une logique de diplomatie ouverte, alors que le programme Édu-Canada est fondé sur une logique économique.

La demande varie d'un programme à l'autre. Ainsi, la demande est forte pour le programme Comprendre le Canada dans certaines missions alors qu'elle l'est beaucoup moins à d'autres; la demande de subventions de la part d'universitaires étrangers a diminué au cours des cinq dernières années en regard de deux programmes subsidiaires, les Subventions aux programmes d'études canadiennes et le Programme de bourses de complément de spécialisation. Bien que les bourses puissent servir à attirer des étudiants étrangers ou à appuyer d'autres initiatives comme la mise en marché des établissements d'éducation, les missions ne manifestent aucun intérêt particulier à leur égard.

Le gouvernement du Canada est constitutionnellement habilité à intervenir en matière d'éducation sur le plan international. Cela se traduit par exemple par la négociation et la ratification de traités internationaux en matière d'éducation. Toutefois, le nom du programme pourrait annoncer davantage que ce qu'il est en mesure de livrer.

L'attrait économique du marché international de l'éducation est indéniable, tout comme la forte concurrence avec laquelle il faut composer en cherchant à s'accaparer une part de ce marché. Les jeunes apprécient la valeur de l'éventail des possibilités de voyager à l'étranger, et le programme EIC est un mécanisme destiné à offrir ces possibilités.

Gestion, coordination et prestation des programmes

Les ressources financières et humaines consacrées au PRE et aux missions du MAECI sont insuffisantes par rapport à la demande accrue et à l'intérêt croissant envers ces programmes, et à la complexité inouïe des programmes et de leur milieu de prestation : autres ministères et organismes gouvernementaux, administrations provinciales et territoriales, partenaires canadiens et étrangers, et divers autres intervenants.

Les programmes du PRE sont complexes et dotés de ressources limitées. Cela pourrait expliquer pourquoi le PRE ne possède pas de stratégies planifiées ou de mécanismes destinés à concerter les forces de ses programmes, ni de stratégie visant à formuler des communications stratégiques avec les Canadiens, les institutions canadiennes et les missions du MAECI, ce qui a une incidence ultime sur le rendement de la Direction.

L'évaluation révèle que chaque programme, pris individuellement, est bénéfique en soi. La complexité du milieu dans lequel le programme évolue est considérable, alors qu'une multitude d'intervenants, du Canada et de l'étranger, affecte le rendement du programme de diverses façons. Le PRE n'a pas planifié ses actions de manière à prendre en compte l'interaction des diverses initiatives lorsque les programmes sont considérés comme s'insérant dans une perspective globale plutôt que comme cinq initiatives individuelles et disparates.

Le programme Comprendre le Canada suscite un foisonnement d'activités intellectuelles au sujet du Canada et peut influer sur la position de pays étrangers sur le Canada, mais on dispose de peu de preuves factuelles à cet égard. Il n'a pas été possible de se prononcer sur le rendement du Programme de bourses internationales ni de la Politique internationale d'éducation, à titre d'interventions autonomes, ne disposant pas de suffisamment d'informations au sujet des bénéficiaires des bourses. Édu-Canada a atteint d'importantes réalisations; il reste à documenter le rendement de ce programme dans la production de ces réalisations. Le programme EIC a renforcé ses méthodes administratives; les priorités de rendement du programme sont en outre la promotion du programme auprès des jeunes Canadiens et de mesurer le rendement de ces initiatives.

La Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse pourrait ainsi bénéficier globalement d'une planification et d'un processus décisionnel davantage décentralisé, pourvu que ses initiatives tirent profit du meilleur de chaque programme et de l'environnement national dans lequel il s'inscrit. Cela ne sera toutefois possible que si

les missions sont dotées des ressources suffisantes et qu'elles soient disposées à relever ce défi, et que le PRE se positionne davantage à titre de conseiller des missions que de gestionnaire de programme en première ligne.

Efficience et économie

Il y a lieu d'améliorer les activités du PRE sur le plan de l'efficience et des économies à réaliser.

1. ***Comprendre le Canada** : Les ressources financières et humaines limitées dont dispose le MAECI et l'absence d'un agent des relations universitaires au sein de certaines missions ont des répercussions sur la mise en œuvre efficace du programme Comprendre le Canada.*

Les modifications apportées en 2008 au programme Comprendre le Canada visaient à en accroître la transparence et la qualité des demandes grâce à la formulation des contenus en lien avec les nouvelles priorités et à la diversification des programmes subsidiaires; toutefois, peu d'efforts ont été consacrés à la simplification des mécanismes de planification, de distribution, d'attribution et d'approbation. Il en a résulté une complexité accrue, qui a semé une plus grande confusion chez les participants au programme, et ajouté au peu de ressources disponibles au sein des missions pour assurer la prestation efficace des divers programmes. Le modèle très centralisé de gouvernance propre à ce programme pourrait profiter d'un plus grand apport au niveau des missions. Le programme Comprendre le Canada n'a pas encore su tirer profit des nouvelles technologies et possède une capacité limitée en matière de reddition de compte.

2. ***L'efficience et l'efficacité du programme des bourses internationales pourraient bénéficier de son intégration à la stratégie globale du PRE.***

Le programme dispose de très peu de capacités pour produire des rapports sur le rendement.

3. ***Les attentes suscitées par le programme pourraient dépasser son niveau de financement. Le rendement du programme Édu-Canada est tributaire de la participation de plusieurs intervenants sur lesquels le programme n'a que peu ou aucune emprise.***

Le programme Édu-Canada a atteint ses réalisations attendues dans l'immédiat, notamment sur le plan de l'approbation et de la promotion de sa nouvelle image de marque « Imagine »; cependant, les niveaux de financement modestes et l'insuffisance des ressources au sein des missions menacent certains des principaux acquis du programme. En raison de la grande autonomie dont jouissent les universités canadiennes et de la compétence ultime pour l'éducation dévolue aux gouvernements

provinciaux au Canada, le programme arrive difficilement à projeter une image unifiée des avantages offerts par le Canada comme destination de choix pour y faire des études. Les campagnes de promotion individuelles menées par des universités canadiennes de renom et l'absence d'un organisme désigné chargé de promouvoir le système d'éducation du Canada dans son ensemble, menacent les acquis du programme à ce jour et pourraient aisément faire perdre un momentum précieux et des occasions inédites dans le contexte d'un marché des plus compétitifs.

4. La transition du programme EIC en 2008 a été difficile, mais le programme est en voie de reprendre la maîtrise de ses activités.

Le programme EIC a traditionnellement été un programme à risque faible, mais les accords bilatéraux imminents avec des pays à risque plus élevé nécessiteront des mesures de contrôle plus rigoureuses. CIC est le principal partenaire du programme EIC; il convient de soutenir judicieusement les rapports entre les deux organisations. La centralisation du système de gestion de l'information et la mise en place d'un mécanisme pour présenter les demandes en ligne contribueraient à réduire de façon appréciable les coûts liés à l'administration du programme EIC.

Mesure du rendement

La gestion des programmes d'éducation internationale et pour la jeunesse n'intègre pas l'accent mis par le gouvernement du Canada sur la mesure des résultats et l'amélioration du rendement.

L'évaluation révèle que tous les programmes du PRE ne possèdent qu'une très faible capacité en matière de mesure du rendement et de reddition de compte. À la suite des recommandations d'évaluations précédentes, le PRE a certes établi un CRV pour chacun des programmes; cependant, aucun élément probant n'a été présenté à l'équipe d'évaluation quant à la façon dont les CRV sont mis en pratique et utilisés à des fins de mesure du rendement ou de reddition de compte. Par ailleurs, aucune information au sujet de la gestion du risque n'a été fournie.

Alors que les principaux organismes chargés de la prestation de tels programmes (CIEC, CIBC, AUCC, etc.) publient un rapport annuel faisant notamment état du nombre et du montant des bourses accordées, aucun renseignement n'est colligé en ce qui a trait aux tendances au plan du nombre de demandes présentées à l'échelle nationale ou régionale. Le PRE, sauf pour ce qui est du programme EIC dont la prestation est assurée dans diverses missions, n'a pas formulé d'exigence particulière à l'intention des missions afin que celles-ci fassent rapport au sujet des résultats des divers programmes et des tendances à cet égard, et rien ne laisse croire que les renseignements transmis par les partenaires assurant la prestation de ces programmes par ailleurs soient analysés et utilisés par le PRE afin d'élaborer des plans stratégiques dans ce domaine.

6.0 RECOMMANDATIONS

Les recommandations formulées ci-après découlent des constations établies au chapitre précédent et visent à s'assurer que le PEIJ continuera à appuyer les priorités du MAECI et ses objectifs stratégiques destinés à faire valoir les visées du Canada dans le domaine du savoir et à promouvoir le Canada à titre de destination de prédilection pour faire des études. Trois des recommandations portent sur l'ensemble de la gestion des programmes d'éducation internationale et pour la jeunesse administrés au sein de la Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse, alors que les autres recommandations visent les divers programmes en cause. Il est donc recommandé ce qui suit :

Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse

1. ***Que le MAECI et la Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse (PRE) continuent à assurer la prestation des cinq programmes tout en élaborant et en mettant en œuvre un plan stratégique judicieux au sein du PRE visant à tirer profit des forces de chacun des programmes et à recenser les occasions d'optimiser les ressources et les résultats des divers programmes. Le plan stratégique devrait également préciser le rôle et l'apport de la Politique internationale d'éducation dans le cadre de la stratégie ainsi mise au point et songe à rebaptiser autrement le programme afin de mieux rendre compte de son rôle particulier.***

Les cinq programmes du PRE ciblent la même population de jeunes personnes mobiles. Ils partagent les mêmes objectifs fondamentaux bien qu'ils contribuent à deux activités de programme différentes de l'AAP : l'activité n° 2, Diplomatie et Défense des intérêts, et l'activité n° 3, Commerce international. Les cinq programmes sont administrés à titre d'entités distinctes; il semble toutefois qu'une approche davantage concertée et coordonnée produirait davantage de résultats qu'une approche en silo. En outre, un plan stratégique du PRE serait l'occasion de définir l'apport attendu de la Politique internationale d'éducation à l'atteinte de l'objectif collectif.

2. ***Que le PRE élabore et mette en œuvre une politique de communications intégrée à l'intention de la population canadienne, des institutions canadiennes et des intervenants à l'étranger, doté de ressources financières adéquates pour la réalisation d'activités de sensibilisation par les missions à l'étranger.***

L'environnement dans lequel s'inscrit le PRE est particulièrement complexe. Il comprend les provinces (ayant compétence en matière d'éducation en vertu de la Constitution), d'autres ministères et organismes gouvernementaux (CIC, etc.), diverses associations canadiennes (p. ex., des associations d'établissements d'enseignement), divers établissements d'enseignement canadiens (collèges, etc.), des entreprises

canadiennes (qui offrent des stages, etc.), des organismes canadiens à but non lucratif (participant à des programmes d'échanges d'étudiants, etc.), des jeunes Canadiens (étudiants, voyageurs, etc.), des missions du MAECI (partenaires dans la prestation des programmes, bénéficiaires des résultats, etc.), des gouvernements étrangers (partenaires dans le cadre d'accords bilatéraux), des associations étrangères (associations d'études canadiennes, etc.), des établissements d'enseignement étrangers (universités et collèges offrant des bourses, etc.), des entreprises étrangères (stages, etc.), des organismes étrangers à but non lucratif (traitant les permis de travail, etc.), des jeunes étrangers (bénéficiaires ou cibles de la plupart des programmes), etc. Pourtant, alors que les gestionnaires du PRE connaissent pertinemment les défis qu'ils doivent relever au plan de la gestion des communications dans le cadre de leurs programmes attitrés, le PRE n'a pas de stratégie de communications globale visant l'ensemble des messages destinés à ces divers partenaires, intervenants et clientèles.

3. ***Que le PRE prévoit des ressources pour la mise en œuvre d'un plan d'évaluation du rendement de ses activités et utilise les informations obtenues à cet égard dans sa planification et ses processus décisionnels.***

Bien qu'en 2009 un CRV ait été élaboré pour chacun des programmes et pour l'ensemble du PRE, il n'existe pas d'éléments probants démontrant que les programmes aient mis en place des mécanismes permettant de mesurer leur rendement respectif, En fait, les programmes ne disposent que de très peu de données au sujet de leur rendement. À titre d'exemple, le programme Comprendre le Canada a dû consacrer des efforts considérables afin de produire des informations au sujet du programme aux fins de cette évaluation, notamment quant au nombre de demandes reçues et de bourses accordées. Le suivi du rendement et l'efficacité de l'administration des programmes y gagneraient par la mise en place d'un système de présentation des demandes et de gestion des demandes en ligne.

Programme Comprendre le Canada

4. ***Que la prestation du programme Comprendre le Canada soit mieux coordonnée entre les services du PRE, les directions géographiques et les missions, et que les missions soient dotées des ressources adéquates en fonction des tendances observées à l'échelle des pays ou des régions et des priorités à cet égard.***

Le programme Comprendre le Canada est un programme complexe, qui est devenu bureaucratique et lourd tant pour les demandeurs que pour les missions. Cette situation est attribuable à la mise en place d'un mécanisme de vérification plus contraignant. La demande est forte pour le programme Comprendre le Canada dans certaines missions (alors qu'elle l'est beaucoup moins à d'autres) qui y voient un important outil pour tisser des liens avec des officiels influents dans leur pays d'attache. Dans une certaine mesure, le programme Comprendre le Canada souffre de l'ambivalence entre son

orientation traditionnelle à titre de programme de bourses soutenant l'excellence académique dans les études canadiennes et sa nouvelle personnalité découlant de l'accent mis en 2008 sur des pays et régions prioritaires. La direction du PRE voit le programme Comprendre le Canada dans une perspective de consolidation de relations avec des pays à plus long terme, alors que les missions souhaitent plutôt faire appel au programme dans une perspective à moyen terme et plus utilitaire. Recentrer le programme vers les missions à titre de bénéficiaires du programme lui donnerait une nouvelle impulsion.[52]

5. ***Que soit réalisé un examen de la complexité du programme Comprendre le Canada, de la variété des programmes subsidiaires à ce programme et de leurs mécanismes respectifs d'application et d'attribution en consultation avec les missions afin de trouver des façons réalistes de diminuer le fardeau administratif des missions tout en renforçant la transparence, l'efficacité et l'efficience du programme dans son ensemble.***

Des missions ont indiqué vouloir participer au perfectionnement du programme Comprendre le Canada. On pourrait commencer par cibler la simplification des mécanismes bureaucratiques du programme en consultant les missions à ce sujet. Un moyen pratique pour y arriver serait sans doute d'utiliser le réseau intranet afin de favoriser les discussions à ce sujet et de consolider les meilleures pratiques dans l'ensemble du Ministère et les missions à l'étranger.

Programme des bourses internationales

6. ***Que le PRE s'engage dans la promotion plus efficace de la vaste gamme de bourses offertes auprès des universités et des collèges du Canada, ainsi qu'auprès des participants étrangers éventuels, tout en trouvant un juste équilibre entre les quotas prévus et la capacité des universités canadiennes d'accepter des étudiants étrangers.***

Alors que bon nombre de bourses d'études ont été établies de manière à appuyer l'engagement du Canada envers des pays et des régions prioritaires et malgré les annonces faites à cet égard dans ces pays (par exemple, les bourses CARICOM et les bourses du Programme des futurs leaders dans les Amériques (PFLA), le message ne semble pas s'être rendu dans toutes les universités canadiennes. L'évaluation a relevé que l'absence de renseignements pertinents au Canada en général et dans les universités canadiennes en particulier est l'une des principales embûches au succès de la mise en œuvre des divers programmes de bourses d'études offerts par le Canada. Par contre, l'intérêt manifesté à l'égard de certains types de bourses (notamment les bourses d'études postdoctorales) semble dépasser la capacité des missions à étudier

[52] La direction du programme est d'avis que la politique sur les paiements de transfert bloquerait cette piste de solution, alors que des tentatives par le passé n'ont pas été fructueuses.

et à traiter les demandes (par exemple, 70 demandes pour deux bourses offertes) de même que la capacité du MAECI à financer ces programmes à la hauteur de l'intérêt ainsi manifesté à leur égard. Le PRE doit chercher des solutions afin d'administrer plus efficacement le Programme des bourses internationales, en particulier en regard des coûts élevés requis pour la prestation de ce programme.

Le programme Édu-Canada

7. ***Que le MAECI, et le programme Édu-Canada en particulier, continuent de revendiquer une augmentation importante des ressources financières affectées au programme Édu-Canada et explorent la possibilité de mettre sur pied éventuellement un organisme indépendant voué à la promotion des études au Canada afin de pouvoir soutenir les acquis et accroître la visibilité du Canada et ses bénéfices ultimes dans un contexte international des plus compétitifs.***

L'attrait économique du marché international de l'éducation est indéniable, tout comme la forte concurrence avec laquelle il faut composer en cherchant à s'accaparer une part de ce marché. Le programme Édu-Canada a atteint d'importantes réalisations récemment, mais son rendement demeure tributaire de la disponibilité de ressources, tant au MAECI que dans les missions à l'étranger. Le financement consacré au programme est limité; les attentes suscitées par le programme pourraient dépasser son niveau actuel de financement.

La participation de plusieurs intervenants sur lesquels le programme n'a que peu ou aucune emprise accentue le défi pour le programme de maintenir le niveau des réalisations atteintes par le programme Édu-Canada jusqu'à présent. Le MAECI pourrait agir de manière proactive en explorant la possibilité d'établir un nouveau mécanisme de coordination de la promotion à l'étranger des études au Canada et qui enverrait un message unique, mais puissant du Canada à titre de destination de prédilection pour y poursuivre des études. Il y aurait lieu de s'inspirer à cet égard des meilleures pratiques en Australie, au Royaume-Uni et aux États-Unis, en plus des leçons tirées de l'expérience du réseau CEC. S'il ne le fait pas, le Canada risque de continuer à manquer des occasions dans ce marché très prisé, mais des plus compétitifs.

Le programme Expérience internationale Canada

8. Que le programme Expérience internationale Canada continue à renforcer ses méthodes administratives, notamment ses politiques, ses systèmes de gestion de l'information, son système de présentation des demandes en ligne, ses mécanismes de mesure du rendement, et ses mécanismes de gestion du risque.

La transition du programme EIC en 2008 a été difficile, mais le programme est en voie de reprendre la maîtrise de ses activités. Le programme EIC a renforcé ses méthodes administratives notamment en établissant une politique d'évaluation des impacts sur la vie privée, un CRV, un manuel d'instructions permanentes d'opération et des normes de service. Les priorités en matière de rendement devraient se concentrer sur le réexamen des activités de promotion auprès des jeunes Canadiens afin d'accroître la réciprocité, et la mesure du rendement. Le programme EIC a traditionnellement été un programme à risque faible, mais les accords bilatéraux imminents avec des pays à risque plus élevé nécessiteront des mesures de contrôle plus rigoureuses. CIC est le principal partenaire du programme EIC; il convient de soutenir judicieusement les rapports entre les deux organisations. Enfin, la centralisation du système de gestion de l'information contribuerait à réduire de façon appréciable les coûts liés à l'administration du programme EIC.

7.0 RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION

RECOMMANDATION 1

Que le MAECI et la Direction de l'éducation internationale et de la jeunesse (PRE) continuent à assurer la prestation des cinq programmes tout en élaborant et en mettant en œuvre un plan stratégique judicieux au sein du PRE visant à tirer profit des forces de chacun des programmes et à recenser les occasions d'optimiser les ressources et les résultats des divers programmes. Le plan stratégique devrait également préciser le rôle et l'apport de la Politique internationale d'éducation dans le cadre de la stratégie ainsi mise au point et songe à rebaptiser autrement le programme afin de mieux rendre compte de son rôle particulier.

Les cinq programmes du PRE ciblent la même population de jeunes personnes mobiles. Ils partagent les mêmes objectifs fondamentaux bien qu'ils contribuent à deux activités de programme différentes de l'AAP : l'activité no 2, Diplomatie et Défense des intérêts, et l'activité no 3, Commerce international. Les cinq programmes sont administrés à titre d'entités distinctes; il semble toutefois qu'une approche davantage concertée et coordonnée produirait davantage de résultats qu'une approche en silo. En outre, un plan stratégique du PRE serait l'occasion de définir l'apport attendu de la Politique internationale d'éducation à l'atteinte de l'objectif collectif.

Constatations connexes : 1, 8, 20, 22, 29

Réponse de la direction et plan d'action	Centre de responsabilité	Calendrier
Dans le cadre des exercices de rééquilibrage et RS-400, le PRE vise à affecter des postes supplémentaires à l'étranger afin de renforcer la coordination des programmes dans les missions à l'échelle régionale. Les programmes du PRE ont été transformés au cours des cinq dernières années afin de mieux s'harmoniser aux priorités et aux stratégies du Ministère, par exemple la Stratégie des Amériques. Le nouveau modèle opérationnel et le transfert du PRE à GLD renforcera encore davantage l'intégration des stratégies des directions à la planification stratégique du Groupe géographique. Le contenu des programmes est établi en fonction des stratégies régionales, par exemple, comme plus récemment la stratégie pour l'Inde. Le PRE assure la coordination de manière à optimiser les synergies des programmes tout en contribuant aux stratégies nationales, par exemple Avantage Canada et la	En étant intégré au GLD, PRE contribuera aux stratégies géographiques.	

Réponse de la direction et plan d'action	Centre de responsabilité	Calendrier
Stratégie de commerce mondial. La Direction renforcera son CRV de manière à mieux mettre en relief les réalisations et les résultats en lien avec les stratégies ministérielles et gouvernementales. Le PRE est en accord avec la recommandation à l'effet de renommer l'activité Politique internationale d'éducation.		Septembre 2010

RECOMMANDATION 2

Que le PRE élabore et mette en œuvre une politique de communications intégrée à l'intention de la population canadienne, des institutions canadiennes et des intervenants à l'étranger, doté de ressources financières adéquates pour la réalisation d'activités de sensibilisation par les missions à l'étranger.

L'environnement dans lequel s'inscrit le PRE est particulièrement complexe. Il comprend les provinces (ayant compétence en matière d'éducation en vertu de la Constitution), d'autres ministères et organismes gouvernementaux (CIC, etc.), diverses associations canadiennes (p. ex., des associations d'établissements d'enseignement), divers établissements d'enseignement canadiens (collèges, etc.), des entreprises canadiennes (qui offrent des stages, etc.), des organismes canadiens à but non lucratif (participant à des programmes d'échanges d'étudiants, etc.), des jeunes Canadiens (étudiants, voyageurs, etc.), des missions du MAECI (partenaires dans la prestation des programmes, bénéficiaires des résultats, etc.), des gouvernements étrangers (partenaires dans le cadre d'accords bilatéraux), des associations étrangères (associations d'études canadiennes, etc.), des établissements d'enseignement étrangers (universités et collèges offrant des bourses, etc.), des entreprises étrangères (stages, etc.), des organismes étrangers à but non lucratif (traitant les permis de travail, etc..), des jeunes étrangers (bénéficiaires ou cibles de la plupart des programmes), etc. Pourtant, alors que les gestionnaires du PRE connaissent pertinemment les défis qu'ils doivent relever au plan de la gestion des communications dans le cadre de leurs programmes attitrés, le PRE n'a pas de stratégie de communication globale visant l'ensemble des messages destinés à ces divers partenaires, intervenants et clientèles.

Constatations connexes : 11, 30

Réponse de la direction et plan d'action	Centre de responsabilité	Calendrier
Le nouveau modèle opérationnel et l'intégration du PRE au GLD permettra au PRE de bénéficier des orientations stratégiques du Groupe géographique. La synergie potentielle de cette réorganisation sera également examinée en ce qui a trait à l'utilisation des portails Web.	GLD	Intégration au GLD, juin 2010

Mai 2010

RECOMMANDATION 3

Que le PRE prévoit des ressources pour la mise en œuvre d'un plan d'évaluation du rendement de ses activités et utilise les informations obtenues à cet égard dans sa planification et ses processus décisionnels.

Bien qu'en 2009 un CRV ait été élaboré pour chacun des programmes et pour l'ensemble du PRE, il n'existe pas d'éléments probants démontrant que les programmes aient mis en place des mécanismes permettant de mesurer leur rendement respectif, En fait, les programmes ne disposent que de très peu de données au sujet de leur rendement. À titre d'exemple, le programme Comprendre le Canada a dû consacrer des efforts considérables afin de produire des informations au sujet du programme aux fins de cette évaluation, notamment quant au nombre de demandes reçues et de bourses accordées. Le suivi du rendement et l'efficacité de l'administration des programmes y gagneraient par la mise en place d'un système de présentation des demandes et de gestion des demandes en ligne.

Constatations connexes : 10, 12, 13, 14, 19, 21, 23, 24, 26

Réponse de la direction et plan d'action	Centre de responsabilité	Calendrier
Le PRE poursuivra son apport au mécanisme de gestion du rendement de la SCM. L'intégration au GLD permettra également au PRE de bénéficier de la structure de gestion du rendement en voie d'élaboration au GLD. Tel qu'indiqué précédemment, ces initiatives ainsi que la participation au processus d'élaboration du plan d'activités de la CEP contribueront à renforcer le CRV de la Direction. Le programme Comprendre le Canada a tenté l'expérience du traitement des demandes en ligne entre 2001-2002 et 2007-2008, mais la charge de travail à l'interne était devenue trop lourde. Dorénavant, le traitement des demandes en ligne est disponible uniquement pour la portion du programme administrée par le CIEC. Le PRE travaille présentement à la mise en place d'un mécanisme de traitement en ligne des demandes pour toutes les unités administratives. En ce qui concerne l'amélioration du suivi, le PRE n'a pas les ressources nécessaires pour le faire. Depuis quelques années, les budgets de fonctionnement et des programmes ont constamment été réduits. Afin d'assurer un meilleur suivi du rendement des programmes et des bourses et de mieux soutenir la prestation des programmes (voir les commentaires à la rubrique	GLD / PRE	1er avril 2011

Réponse de la direction et plan d'action	Centre de responsabilité	Calendrier
Recommandation 4), une somme de 250 M$ à 300 M$ au titre du crédit 1 serait requise. Cette proposition sera examinée dans le contexte du nouveau modèle opérationnel.		

RECOMMANDATION 4

Que la prestation du programme Comprendre le Canada soit mieux coordonnée entre les services du PRE, les directions géographiques et les missions, et que les missions soient dotées des ressources adéquates en fonction des tendances observées à l'échelle des pays ou des régions et des priorités à cet égard.

Le programme Comprendre le Canada est un programme complexe, qui est devenu bureaucratique et lourd tant pour les demandeurs que pour les missions. Cette situation est attribuable à la mise en place d'un mécanisme de vérification plus contraignant. La demande est forte pour le programme Comprendre le Canada dans certaines missions (alors qu'elle l'est beaucoup moins à d'autres) qui y voient un important outil pour tisser des liens avec des officiels influents dans leur pays d'attache. Dans une certaine mesure, le programme Comprendre le Canada souffre de l'ambivalence entre son orientation traditionnelle à titre de programme de bourses soutenant l'excellence académique dans les études canadiennes et sa nouvelle personnalité découlant de l'accent mis en 2008 sur des pays et régions prioritaires. La direction du PRE voit le programme Comprendre le Canada dans une perspective de consolidation de relations avec des pays à plus long terme, alors que les missions souhaitent plutôt faire appel au programme dans une perspective à moyen terme et plus utilitaire. Recentrer le programme vers les missions à titre de bénéficiaires du programme lui donnerait une nouvelle impulsion.

Constatations connexes : 2, 10 15, 16, 17, 18, 30

Réponse de la direction et plan d'action	Centre de responsabilité	Calendrier
L'intégration au GLD renforcera grandement le lien entre l'approbation et l'administration des bourses et la prestation des programmes par les missions dans le contexte de la Stratégie pays. Le Groupe géographique entend restaurer les ressources disponibles des missions avec le temps, ce qui favoriserait la prestation des programmes en fonction des priorités des missions. Actuellement, en raison du manque de ressources, le PRE ne peut consulter les missions que par messagerie électronique ou de rares visites sur le terrain. Cependant, malgré cette capacité limitée, le	PRE / partie du GLD avec le GLB	En voie de réalisation

Réponse de la direction et plan d'action	Centre de responsabilité	Calendrier
PRE a mis en place un système pour transmettre toutes les demandes de bourses provenant de l'étranger aux missions et leur fournit des recommandations et des formulaires de rapports pour recueillir leurs observations sur chaque demande. En outre, les missions peuvent formuler des commentaires après la communication du résultat des diverses demandes afin de profiter d'une plus grande synergie entre des activités similaires dans la même région ou même de recommander d'approuver davantage de demandes de bourses. Le PRE examinera la possibilité de consulter les missions au moyen d'un intranet (Wiki).		

RECOMMANDATION 5

Que soit réalisé un examen de la complexité du programme Comprendre le Canada, de la variété des programmes subsidiaires à ce programme et de leurs mécanismes respectifs d'application et d'attribution en consultation avec les missions afin de trouver des façons réalistes de diminuer le fardeau administratif des missions tout en renforçant la transparence, l'efficacité et l'efficience du programme dans son ensemble.

Des missions ont indiqué vouloir participer au perfectionnement du programme Comprendre le Canada. L'on pourrait commencer par cibler la simplification des mécanismes bureaucratiques du programme en consultant les missions à ce sujet. Un moyen pratique pour y arriver serait sans doute d'utiliser le réseau intranet afin de favoriser les discussions à ce sujet et de consolider les meilleures pratiques dans l'ensemble du Ministère et les missions à l'étranger.

Constatations connexes : 2, 16, 17

Réponse de la direction et plan d'action	Centre de responsabilité	Calendrier
Suite au renouvellement du programme en 2008, une deuxième consultation est prévue pour discuter de l'avenir du programme une fois que les modalités du PRE auront été reconduites (mars 2011). Comme par le passé, cet examen se fera avec la participation des principaux intervenants du programme et les missions. Il pourrait y avoir des consultations par l'intranet (Wiki). Même si le PRE veut rendre le processus moins	PRE	Consultations auprès des missions : janvier-avril 2011 Forum avec les intervenants : mai 2011

Réponse de la direction et plan d'action	Centre de responsabilité	Calendrier
compliqué, les raisons pour lesquelles le processus est devenu si complexe (nécessité de se conformer à la nouvelle Politique sur les paiements de transfert, au processus de diligence raisonnable ainsi qu'aux règles internes du MAECI) peuvent constituer un obstacle à l'atteinte de cet objectif. En ce qui a trait à la variété d'éléments (sous-programmes), le PRE prévoit que l'examen à venir permettra de déterminer s'il y a lieu de revoir la pertinence de certains d'entre eux. Jusqu'à présent, on considère que les éléments du PRE correspondent aux besoins des divers intervenants.		Mise en œuvre du nouveau programme : 1er avril 2012

RECOMMANDATION 6

Que le PRE s'engage dans la promotion plus efficace de la vaste gamme de bourses offertes auprès des universités et des collèges du Canada, ainsi qu'auprès des participants étrangers éventuels, tout en trouvant un juste équilibre entre les quotas prévus et la capacité des universités canadiennes d'accepter des étudiants étrangers.

Alors que bon nombre de bourses d'études ont été établies pour appuyer l'engagement du Canada envers des pays et des régions prioritaires et malgré les annonces faites à cet égard dans ces pays (par exemple, les bourses CARICOM et les bourses du Programme des futurs leaders dans les Amériques (PFLA)), le message ne semble pas s'être rendu dans toutes les universités canadiennes. L'évaluation a relevé que l'absence de renseignements pertinents au Canada en général et dans les universités canadiennes en particulier est l'un des principaux obstacles au succès de la mise en œuvre des divers programmes de bourses d'études offerts par le Canada. Par contre, l'intérêt manifesté à l'égard de certains types de bourses (notamment les bourses d'études postdoctorales) semble dépasser la capacité des missions à examiner et à traiter les demandes (par exemple, 70 demandes pour deux bourses offertes) de même que la capacité du MAECI à financer ces programmes à la hauteur de l'intérêt ainsi manifesté à leur égard. Le PRE doit chercher des solutions afin d'administrer plus efficacement le Programme des bourses internationales, en particulier en regard des coûts élevés pour la prestation de ce programme.

Constatations connexes : 20

Réponse de la direction et plan d'action	Centre de responsabilité	Calendrier
Le PRE convient qu'une promotion plus efficace des divers programmes de bourses auprès des universités et des collèges au Canada s'impose de même qu'un juste équilibre entre les quotas prévus	GLD / PRE	Juillet-septembre 2010

Réponse de la direction et plan d'action	Centre de responsabilité	Calendrier
et la capacité des universités canadiennes d'accepter des étudiants étrangers. Des consultations menées auprès du Bureau canadien de l'éducation internationale, de l'Association des universités et collèges du Canada et de l'Association des collèges communautaires du Canada aideront à élaborer une stratégie promotionnelle et les moyens de la mettre en œuvre. Le PRE est également en accord avec la nécessité de promouvoir plus efficacement les divers programmes de bourses auprès des participants éventuels à l'étranger. Le PRE poursuivra son programme de missions de collaboration, qui avait débuté en 2009. Jusqu'à 20 universitaires provenant des pays visés dans la région des Amériques sont ainsi invités à visiter des établissements d'enseignement postsecondaire au Canada afin d'y établir des liens institutionnels, de s'initier au système d'éducation au Canada et de promouvoir dans leur milieu respectif les programmes de bourses offerts par le Canada. Les communications avec les missions seront revues et adaptées afin de s'assurer que les objectifs de promotion de ces programmes sont atteints. Les responsables de l'élaboration des politiques et de la planification du PRE travaillent déjà en concertation avec les responsables du programme Édu-Canada afin d'accentuer les initiatives de promotion dans les pays visés. Les programmes du PRE ont pris de l'essor au cours des cinq dernières années. Plus de 700 bourses d'études ont été accordées à des étudiants non canadiens pour étudier ou faire de la recherche au Canada, et créant des nouvelles occasions pour les Canadiens souhaitant étudier à l'étranger. **En ce qui a trait à la promotion plus efficace des divers programmes de bourses d'études :** Toutes les bourses d'études offertes ont été attribuées et la demande a dépassé de beaucoup l'offre. Dans certains pays prioritaires, comme le Brésil et le Mexique, la demande est deux fois plus élevée que l'offre. Le PRE continuera de collaborer avec les missions pour optimiser la répartition des bourses auprès de nos partenaires prioritaires dans le		Septembre 2010

Réponse de la direction et plan d'action	Centre de responsabilité	Calendrier
contexte des ressources additionnelles accordées au PFLA au cours du présent exercice et de la possibilité d'un apport supplémentaire de ressources financières. **En ce qui a trait à la promotion des programmes auprès des universités et collèges du Canada :** Parmi les divers programmes de bourses d'études offerts, quelque 500 bourses d'études dépendent de la participation des universités canadiennes qui présentent les demandes de bourses au nom des étudiants étrangers intéressés. Alors que l'on pourrait songer à ouvrir les initiatives de promotion à des nouveaux établissements et enseignants, les universités canadiennes utilisent déjà la totalité des occasions qui leur sont présentées à cet égard. Puisque la demande pour les programmes de bourses est actuellement supérieure à l'offre, elles sont réparties en fonction des politiques et des régions prioritaires du MAECI. La répartition continuera d'être rajustée en fonction des priorités gouvernementales et nous nous efforcerons de mieux informer les divers intervenants des modalités de sélection, fondées sur ces politiques. Le PRE procède actuellement à un examen approfondi des bourses d'études financées par le gouvernement fédéral et par divers intervenants. Les résultats de cet examen aideront le PRE à prendre des décisions éclairées au sujet des programmes offerts ainsi que de l'offre et de la demande relativement à ces programmes. L'intégration du PRE au GLD renforcera également les liens entre les stratégies du PRE et celles du Groupe géographique axées sur les pays prioritaires et les initiatives de sensibilisation qui en découlent. L'établissement du Bureau canadien et l'ajout de ressources aux bureaux régionaux contribueront également à renforcer les initiatives de sensibilisation et de communication des éléments des divers programmes.		Octobre 2010

RECOMMANDATION 7

Que le MAECI, et le programme Édu-Canada en particulier, continue de revendiquer une augmentation importante des ressources financières affectées au programme Édu-Canada et explore la possibilité de mettre sur pied éventuellement un organisme indépendant voué à la promotion des études au Canada afin de pouvoir soutenir les acquis et accroître la visibilité du Canada et ses bénéfices ultimes dans un contexte international des plus compétitifs.

La communication par le cabinet du ministre du Commerce international (MINT) des importantes retombées économiques des programmes d'éducation internationale ainsi que la diffusion de l'étude sur les meilleures pratiques ont renforcé la nécessité de consacrer des ressources adéquates dans le cadre de la SCM actuelle. L'on demandera également des ressources supplémentaires sur le terrain dans le cadre de l'exercice RS 400 en cours.

Constatations connexes : 22, 23, 24

Réponse de la direction et plan d'action	Centre de responsabilité	Calendrier
Le PRE est en accord avec cette recommandation. Les attentes suscitées par la réussite de nos programmes chez les divers intervenants et la clientèle dépassent largement le niveau de financement présentement consacré à ces programmes. Nous avions demandé des ressources additionnelles lors du dernier cycle budgétaire, en nous fondant sur des analyses de rentabilisation solides et la communauté des intervenants. Le PRE reconnaît la nécessité d'établir des partenariats avec des organismes indépendants pour une impartition plus appropriée de la prestation de services. À l'été 2009, le MAECI a confié le mandat à ICG (Illuminate Consulting Group) de dresser un portrait des pratiques exemplaires en matière de commercialisation des services d'éducation en Australie, en Nouvelle-Zélande, en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis, en plus des leçons tirées de l'expérience du réseau CEC, et de présenter des recommandations au Ministère quant à la marche à suivre dans ce domaine. Le rapport du groupe ICG a été transmis à la Table ronde nationale sur la commercialisation des services d'éducation en novembre 2009 et peut être consulté sur notre site Internet. Il recommande notamment d'établir une agence indépendante de	La haute direction, dans le contexte de la reconduction éventuelle des ressources	Cycle budgétaire 2011-2012

Réponse de la direction et plan d'action	Centre de responsabilité	Calendrier
commercialisation des services d'éducation, d'utiliser davantage des outils du Web 2.0 afin d'attirer les étudiants étrangers au Canada, et de rationaliser plus efficacement la commercialisation des programmes de bourses d'études offertes par le MAECI aux étudiants étrangers. Ce rapport a également servi de fondement à la demande de ressources additionnelles présentée dans le cadre du dernier cycle budgétaire.		

RECOMMANDATION 8

Que le programme Expérience internationale Canada continue à renforcer ses méthodes administratives, notamment ses politiques, ses systèmes de gestion de l'information, son système de présentation des demandes en ligne, ses mécanismes de mesure du rendement, et ses mécanismes de gestion du risque.

La transition du programme EIC en 2008 a été difficile, mais le programme est en voie de reprendre la maîtrise de ses activités. Le programme EIC a renforcé ses méthodes administratives notamment en établissant une politique d'évaluation des impacts sur la vie privée, un CRV, un manuel d'instructions permanentes d'opération et des normes de service. Les priorités en matière de rendement devraient se concentrer sur le réexamen des activités de promotion auprès des jeunes Canadiens afin d'accroître la réciprocité, et la mesure du rendement. Le programme EIC a traditionnellement été un programme à risque faible, mais les accords bilatéraux imminents avec des pays à risque plus élevé nécessiteront des mesures de contrôle plus rigoureuses. CIC est le principal partenaire du programme EIC; il convient de soutenir judicieusement les rapports entre les deux organisations. Enfin, la centralisation du système de gestion de l'information contribuerait à réduire de façon appréciable les coûts liés à l'administration du programme EIC.

Constatations connexes : 6, 7, 15, 25, 26, 27, 28, 29, 30

Réponse de la direction et plan d'action	Centre de responsabilité	Calendrier
La direction du programme EIC est en accord avec cette recommandation. Le programme EIC a renforcé ses méthodes administratives en établissant une politique d'évaluation des impacts sur la vie privée, un CRV, un manuel d'instructions permanentes d'opération et des normes de service. La révision des activités promotionnelles auprès des jeunes Canadiens et la mesure du rendement des programmes sont deux priorités auxquelles le	EIC, en collaboration avec la haute direction du MAECI, et en collaboration avec nos intervenants et clients	Nous évaluerons les activités promotionnelles

Réponse de la direction et plan d'action	Centre de responsabilité	Calendrier
programme s'attaquera en 2010. Le programme EIC élaborera une approche stratégique pour les activités promotionnelles visant un impact plus important auprès des participants canadiens et une utilisation plus judicieuse des ressources. Le matériel promotionnel destiné au public canadien est en voie d'être reformulé; une approche stratégique est en cours d'examen pour tenir des activités promotionnelles ciblant des communautés précises de manière à mesurer plus précisément l'impact des efforts promotionnels du programme.		en 2010 et mettrons en place une nouvelle stratégie en vue de la prochaine campagne de promotion.
Le programme EIC convient que les prochains accords bilatéraux exigeront que l'ensemble du programme soit assujetti à des contrôles plus rigoureux. À la suite de l'évaluation des impacts sur la vie privée, une évaluation de la menace et du risque a été réalisée les 7 et 8 juin 2010 avec le concours de TPSGC afin de recenser les risques et les stratégies d'atténuation en lien avec les aspects opérationnels du programme EIC.		Une évaluation de la menace et du risque sera effectuée les 7 et 8 juin 2010
Il y a lieu également de continuer à soutenir judicieusement les rapports avec CIC dans la foulée de la signature du protocole d'entente entre les deux ministères. Le maintien de rapports productifs et mutuellement bénéfiques sera notamment favorisé par la tenue de rencontres périodiques et des communications continues entre les responsables des deux ministères.		
Le programme EIC convient qu'un système de gestion de l'information centralisé doit être mis en place. Les services d'un consultant ont été retenus le 3 juin 2010 pour une période d'un an pour veiller à la gestion de la conception, de la mise au point et de la mise en œuvre d'une interface prenant en charge des nouveaux outils en ligne; cette initiative consiste en outre à mettre en place un système de gestion des programmes d'EIC dont la prestation est assurée dans les diverses missions à l'étranger et au sein du MAECI, comportant notamment des formulaires de demande en ligne et un système de paiement en ligne qui seront intégrés au processus à l'échelle mondiale.		Les services d'un consultant ont été retenus le 3 juin 2010 afin de mettre au point un système centralisé de gestion au cours de la prochaine année.